Piloter et gérer
la retraite complémentaire
N° 10 / 4e trimestre 2012

les cahiers
de la Retraite Complémentaire

L'enjeu

Versement des retraites :

demain, le paiement mensuel

À venir

La DSN doit faciliter
la vie des entreprises

RETRAITE COMPLEMENTAIRE
agirc et arrco

Sommaire

Nº 10 —

10
Le Datacenter Agirc-Arrco de Gradignan a été inauguré le 30 novembre 2012.

14
La mensualisation des pensions constitue un projet majeur pour tous les acteurs de la retraite complémentaire.

32
Focus sur la cartographie 2012 des groupes de protection sociale.

04 / Actualités

→ Des coopérations interrégimes pour prévenir la perte d'autonomie

→ Généralisation de la retraite complémentaire : 40 ans déjà

→ Information des actifs
Un site dédié à l'entretien information retraite

→ Conduite du changement
Les équipes des groupes réunies pour l'entr'Act

→ Parc médicosocial et sanitaire
Une orientation affirmée vers l'accueil des personnes non autonomes

→ Action sociale
Optimiser l'accès à trois prestations communes Agirc et Arrco

08 / Tendances
Le taux d'emploi des seniors progresse fortement en 2011

10 / Le point sur
Un outil stratégique au service de la retraite complémentaire

12 / À venir
« La DSN doit faciliter la vie des entreprises »

14 / L'enjeu
Versement des retraites : demain, le paiement mensuel

→ Qui est concerné par la mensualisation ?

→ Faire émerger le produit retraite

→ Un projet communautaire

22 / Regards croisés
Donner de la confiance au système

24 / RC mode d'emploi
Le site de l'Agirc et de l'Arrco se transforme

26 / Droit et réglementation
Détachement ou expatriation ?

28 / Jurisprudence
Les pensions versées doivent-elles être restituées ?

30 / Enquêtes et analyses

→ Deux travaux primés, sous le signe de la finance

→ Zoom sur la nouvelle cartographie des groupes

34 / L'entretien
« Les groupes doivent trouver l'équilibre entre deux temporalités »

Nº 10 — 4e TRIMESTRE 2012
LES CAHIERS DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Tél. : 01 71 72 12 00 – Fax : 01 44 67 61 23
www.agirc-arrco.fr,
www.agirc.fr, www.arrco.fr

16-18 rue Jules-César – 75592 Paris cedex 12

Directeur de la publication : Jean-Jacques Marette
Rédacteur en chef : Catherine Favre
Rédacteurs en chef adjoints : Anne-Pascale Dicque, Nathalie Reboul
Rédaction : Nathalie Reboul (p. 4, 5, 7, 32-33), Stéphanie Graveline (p. 5, 24-25), Caroline Lenormand (p. 6), Frédérique Nortier-Ribordy (p. 8-9), Jennifer Homère (p. 10-11), Martine Atrax (p. 12-13), Unédite (p. 14-21, 22-23, 34-35), Laurence Nicolas et Betty Sanchez (p. 26-27), Sophie Michas (p. 28-29), Arnauld d'Yvoire (p. 30-31).
Crédits photos : Istock (p. 1, 15), GraphicO (p. 5, 17, 24, 32), Gettyimages (p. 4, 7, 9, 13, 16, 19, 21, 27, 29, 31), Xavier Boymond (p. 11), Equivox (p. 11), V. Colin (p. 22-23), Fotolia (p. 26), Xavier Renauld (p. 34).
Conception et réalisation : UNÉDITE
Impression : CIA Bourgogne
Dépôt légal : Janvier 2013
No ISSN : 2112-4841.

Pérennité des régimes

Une équation délicate à résoudre

L'année 2012 se termine sur le constat de résultats à moyen et long termes préoccupants pour la pérennité de nos deux régimes. Des études réalisées à l'intention des partenaires sociaux dans le cadre de la réunion « Article 14 » de l'accord du 18 mars 2011 établissent un diagnostic qui suppose une action rapide pour les deux régimes. Le rapport du Cor qui, à l'heure où nous écrivons ces lignes, devrait être remis au gouvernement, confirmera la situation dégradée de l'ensemble des systèmes de retraite. Mais, à la différence de la plupart des régimes obligatoires, nous ne disposons d'aucune ressource en provenance de fonds publics.

Les engagements pris envers les retraités actuels et futurs, toutes générations confondues, reposent sur la volonté et la responsabilité dont devront faire preuve les partenaires sociaux pour trouver les voies d'un accord au terme duquel des mesures seront adoptées.
Pour y parvenir, les partenaires sociaux ont dressé un état des lieux des différentes mesures possibles et de leurs impacts financiers et sociaux. Ils se sont assigné un premier objectif consistant à adopter des dispositions préservant l'équilibre à court terme ; la négociation s'est ainsi engagée le 22 novembre dernier. Indispensables certes, les mesures de court terme ne pourront qu'être transitoires tant la situation économique et financière a fragilisé l'équilibre de l'édifice. Le manque à recevoir de cotisations lié à une conjoncture qui demeure morose, face à des charges en hausse, crée les conditions d'une situation insoutenable à moyen et long termes.

Les partenaires sociaux ont prévu de s'engager dans une seconde phase de négociations. Il s'agira de mettre à profit le travail de mise à plat réalisé en 2012 pour créer les conditions d'un équilibre pérenne et de s'interroger sur l'architecture des régimes.

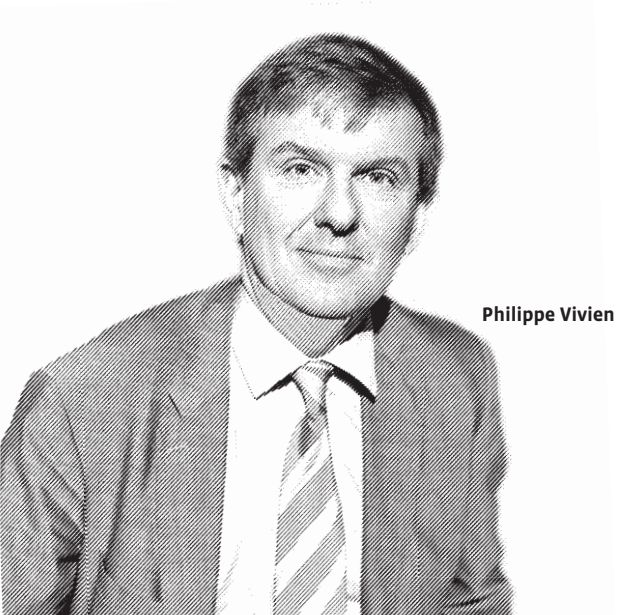
Au final, l'accord, dans ses deux phases, devra permettre d'équilibrer le système, au prix d'efforts partagés entre entreprises, salariés et retraités. C'est aussi cela l'équité intergénérationnelle, avec en arrière plan la nécessité de maintenir un rendement suffisamment attrayant pour que les salariés nous conservent leur confiance. Nous attendons beaucoup des réunions à venir et de leurs conclusions. Responsables devant les salariés, nous le sommes aussi devant la nation toute entière. De par la loi, nos comptes participent de l'équilibre global des finances de la France et il appartient aux partenaires sociaux de contribuer à l'effort collectif de réduction du déficit public.

2012 se clôture donc avec cette note un peu solennelle. 2013 s'ouvre de façon volontariste, avec la perspective d'un accord et des efforts qu'il nous faudra fournir. La solidarité entre ceux qui reçoivent une retraite et ceux qui la leur versent va exercer pleinement ses effets.
Depuis l'origine des régimes, les signataires ont toujours eu le souci de la pérennisation du système, même dans les moments les plus difficiles, comme au début des années 1990.

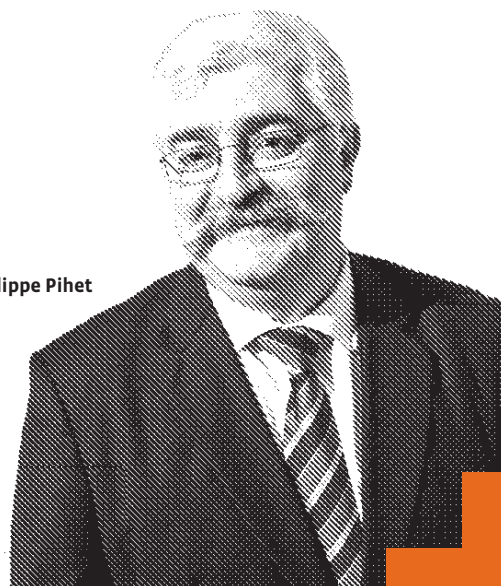
Gageons que les mois à venir nécessiteront beaucoup de pédagogie et de persuasion pour informer nos concitoyens et les rassurer. Nous y parviendrons, soyons-en convaincus. La rigueur s'impose à tous ; elle a cette vertu de rendre chacun plus mature et capable d'en admettre les effets. ●

Philippe Vivien
Président de l'Agirc

Philippe Pihet
Président de l'Arrco



Philippe Vivien



Philippe Pihet

Bien vieillir —

Des coopérations interrégimes pour prévenir la perte d'autonomie

Les régimes de retraite s'engagent ensemble dans la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées et le font savoir : en novembre dernier était organisée la journée nationale interrégimes du bien vieillir, première du genre.

Le 9 novembre 2012, l'Agirc, l'Arrco, l'Assurance retraite, la Mutualité sociale agricole (MSA) et le Régime social des indépendants (RSI) ont conjointement organisé, en partenariat avec l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (Inpes), une journée nationale interrégimes du bien vieillir.

15 millions de personnes âgées sont concernées par la prévention de la perte d'autonomie. Grâce aux informations dont elles disposent (carrières, revenus, vulnérabilité sociale…), les caisses de retraite sont naturellement les mieux placées pour assurer un ciblage efficace et réactif des actions de prévention vers les publics confrontés à des événements susceptibles de les fragiliser, voire de les faire entrer dans la dépendance (passage à la retraite, veuvage, accident, problème de santé ou de logement…).

Inscrite dans le cadre de « l'année européenne 2012 du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle », cette journée du 9 novembre qui se déroulait au siège de la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA) a été l'occasion d'affirmer le rôle moteur des caisses de retraite dans la mise en place d'une politique

efficace de prévention de la perte d'autonomie basée sur des coopérations interrégimes. L'occasion aussi de valoriser les nombreuses actions déjà entreprises pour parvenir à améliorer la qualité de vie des retraités et des personnes âgées. Rappelons que, le 20 juillet 2012, l'Agirc, l'Arrco et la Cnav ont signé une convention visant à renforcer la coordination de leur offre de service d'action sociale et qu'une démarche analogue est en préparation avec la MSA. ●

Un partenariat avec l'Inpes

→ **Les régimes complémentaires, l'Assurance retraite, la Mutualité sociale agricole et le Régime social des indépendants** ont mis en place, en 2011, un partenariat avec l'Institut de prévention et d'éducation pour la santé (Inpes). L'objectif ? Développer collectivement des programmes et des actions de prévention destinés à favoriser un vieillissement en pleine autonomie et réfléchir aux leviers à privilégier pour démultiplier l'efficacité des politiques de prévention de la perte d'autonomie.

→ **Au terme de cette première année** de partenariat, l'Inpes a publié les premiers résultats de ses travaux, consignés dans le rapport « Bien vieillir » – tome 1. Ce document constitue une première analyse de l'existant : concepts du bien vieillir, données de santé des personnes âgées de 55 à 85 ans, recensement des interventions efficaces pour prévenir la perte d'autonomie, etc. Le tome 2 traitera des interventions sur les déterminants socio-environnementaux et comportera une analyse des actions collectives des caisses de retraite.

22 422 personnes ont bénéficié en 2011 du plan d'actions Agirc et Arrco pour les aidants familiaux (+ 30,5 % par rapport à 2010).

3 086 euros C'est le montant mensuel du plafond de la Sécurité sociale, pour l'année 2013 (+ 1,8 % par rapport à 2012).

— En bref

Généralisation de la retraite complémentaire : 40 ans déjà

Quarante ans se sont écoulés depuis la publication de la loi n° 72-1223 du 29 décembre 1972. Cette loi fondamentale a généralisé l'obligation d'affilier à un régime de retraite complémentaire les salariés des branches d'activité non représentées par les organisations signataires de la convention collective nationale du 14 mars 1947 (création de l'Agirc) et de l'accord du 8 décembre 1961 (création de l'Arrco) : établissements financiers et Bourses de valeurs, employeurs d'employés de maison, concierges et gardiens d'immeubles, hôtellerie, activités du spectacle, etc.
Depuis cette date, tous les salariés du secteur privé – sans exception – bénéficient de la retraite complémentaire.

Information des actifs
Un site dédié à l'entretien information retraite

La loi du 9 novembre 2010 permet aux actifs âgés de 45 ans et plus de bénéficier d'un entretien information retraite (EIR). Cet entretien est l'occasion de faire le point sur sa carrière avec un conseiller retraite, de clarifier avec lui des points réglementaires et d'obtenir une simulation du montant de sa future pension.

L'Arrco et l'Agirc ont développé un minisite d'informations pratiques sur l'entretien information retraite. Il est accessible à cette adresse : http://entretien-information.agirc-arrco.fr ou *via* un lien sur le site Internet www.agirc-arrco.fr.

Lien qui permet d'accéder au site agirc-arrco.fr

Informations sur le relevé de situation individuelle (RIS), destinées aux moins de 45 ans.

agirc arrco
Votre retraite, on y travaille
VOUS AVEZ MOINS DE 45 ANS ?
Comment ça marche ?
ENTRETIEN
INFORMATION
RETRAITE
Vous avez 45 ans et plus ?
Vous êtes salarié(e) du secteur privé ?
C'est le moment de faire le point
sur votre future retraite

La partie « Entretien » explique qui peut bénéficier de l'EIR, quand, pourquoi et comment le demander.

Lien vers les sites de la retraite complémentaire.

La partie « Information » revient sur tous les éléments composant la carrière et les documents dont le salarié doit disposer.

La partie « Retraite » précise les différents moyens d'améliorer sa future retraite.

26,3 % des salariés des très petites entreprises (1 à 9 salariés) travaillent à temps partiel, 11,7 % sont en CDD et 7,5 % ont un emploi aidé. Chiffres au 31.12.2011.

10,2 % des actifs (actifs occupés et chômeurs) sont en situation de pauvreté monétaire, en 2010 ; le seuil de pauvreté monétaire est fixé à 964 euros par mois.

Conduite du changement — **Les équipes des groupes réunies pour l'Entr'ACT**

La réunion annuelle des équipes de conduite du changement des groupes, nouvellement baptisée Entr'ACT[1], s'est déroulée le 25 octobre dernier. Ce nouveau format a donné la part belle aux témoignages, et tout particulièrement aux retours d'expérience « en direct » des équipes de gestion.

Pour la troisième année consécutive, les équipes de conduite du changement des groupes se sont retrouvées à l'occasion de l'Entr'ACT, dédié cette année aux phases de « démarrage et post-démarrage » de l'Usine Retraite (UR). Malgré des échéances tendues en raison des déploiements des briques de l'UR par les groupes de la vague 2, prévus à la fin de cette année, près de 150 participants avaient fait le déplacement sur le lieu de la rencontre, à la Plaine-Saint-Denis.

C'est Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco, qui a introduit cette journée en soulignant la nécessité pour les fédérations et les groupes de tendre davantage vers un fonctionnement collectif, dans l'esprit du « Travailler ensemble » qui a permis la construction de l'UR. Des chantiers communautaires viennent d'ailleurs d'être lancés sur ce mode, comme la mensualisation des allocations ou la déclaration sociale nominative (DSN). Dans cette dynamique, les équipes de conduite du changement jouent un rôle fondamental.

La matinée s'est poursuivie avec le témoignage des collaborateurs du groupe Réunica, qui se sont appuyés sur un réseau de managers, « les échos de l'UR », pour communiquer de façon homogène auprès des gestionnaires lors du déploiement de la brique Droits. La réussite de ce déploiement repose d'ailleurs en grande partie sur cette bonne pratique.

Autre temps fort très apprécié, les « dialogues », retours d'expérience en direct des gestionnaires et des managers des groupes précurseurs et pilotes. Les participants ont pu poser leurs questions sur l'utilisation de l'UR en gestion courante, sur les difficultés rencontrées, sur les impacts en termes d'organisation… Les réponses qui ont été apportées seront précieuses pour les groupes qui déploieront prochainement l'Usine Retraite.

Les groupes Humanis, Klesia et AG2R La Mondiale ont animé de façon ludique la plénière de l'après-midi sur la thématique du processus entreprise. L'occasion de montrer à quel point le mode de découpage d'un processus de gestion peut varier d'un groupe à l'autre et comment l'arrivée de l'UR impliquait que l'on s'approprie des pratiques et un langage communs à tous.

Des moments de convivialité sont venus ponctuer cette journée, grâce à la troupe de théâtre emmenée par Lionel Gouy, du groupe Humanis. Trois comédiens ont interprété, non sans humour, une mise en situation de bascule vers l'UR et se sont glissés dans la peau de membres d'une cellule d'assistance au démarrage.

En conclusion, Thierry Diméglio, directeur général du GIE Alcara, a insisté sur l'importance de fluidifier les échanges entre les gestionnaires des groupes, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre du GIE Alcara. Le dialogue entre informaticiens et gestionnaires est l'une des clés de la réussite de l'Usine Retraite. ●

(1) L'Entr'ACT remplace le Market Place.

— Action sociale

Parc médicosocial et sanitaire
Une orientation affirmée vers l'accueil des personnes non autonomes

En 2011, le parc médicosocial et sanitaire en propriété Agirc et Arrco compte 67 établissements.
Les 59 établissements médicosociaux du parc représentent une capacité d'accueil de 5 909 places (en diminution de 1,32 %) :
→ 24 % des places (contre 36 % en 2006) sont destinées à l'hébergement de personnes retraitées autonomes ;
→ 76 % (contre 63 % en 2006) sont dédiées à l'hébergement de personnes retraitées en perte d'autonomie.
L'orientation du parc vers l'accueil de personnes non autonomes s'affirme clairement. Près de 75 % des établissements sont de type Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) ; l'âge moyen des entrants est de 86 ans, celui des résidents de 88 ans. Par ailleurs, 3 établissements pour personnes en situation de handicap, dotés d'une capacité de 907 places, complètent le parc médicosocial.
Le parc sanitaire est quant à lui constitué de 5 établissements à vocation gériatrique. Leur capacité totale est de 958 places, une capacité identique à celle de l'exercice précédent.

Optimiser l'accès à trois prestations communes Agirc et Arrco

Ces dernières années, l'Agirc et l'Arrco ont mis en place des actions communes à l'ensemble des institutions de retraite complémentaire, destinées à améliorer la qualité de vie de leurs allocataires âgés et/ou fragilisés, et parmi elles : « Sortir plus », « Aide à domicile momentanée » et « Bien chez moi ».

À ce jour, il existe autant de portes d'entrée Agirc et Arrco pour les personnes âgées qu'il y a d'actions proposées sur chaque territoire. La diversité des canaux d'information risque de nuire à la cohérence de l'ensemble et la question de l'optimisation des ressources se pose. Les fédérations ont décidé une organisation plus simple et plus efficace et mis en place un nouveau dispositif, opérationnel au 1er janvier 2013.

Un numéro d'appel unique **(0 810 360 560)** permet à l'allocataire d'accéder dans un premier temps à deux des prestations proposées – « Sortir plus » et « Aide à domicile momentanée » –, par l'intermédiaire d'une plate-forme de services. Ce dispositif présente un triple avantage : l'optimisation des coûts, une cohérence d'information auprès des personnes âgées et, surtout, une accessibilité simplifiée et accrue des prestations communes de l'action sociale, y compris pour les partenaires. La prestation « Bien chez moi » intégrera ce dispositif au deuxième trimestre 2013. ●

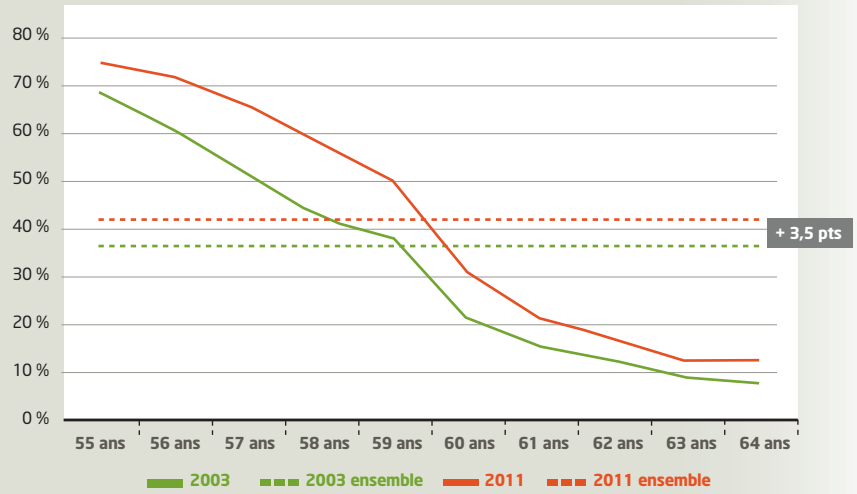
EN SAVOIR +
→ Sur les actions communes, lire les *Cahiers de la Retraite Complémentaire n° 5* (dossier).

Emploi des 55-64 ans —

Depuis 2003, le taux d'emploi des 55-64 ans a progressé de 3,5 points pour atteindre 44,4 % en 2011. Il reste cependant inférieur de 5,9 points au taux d'emploi moyen de cette tranche d'âge dans l'Union européenne à 27.

Le taux d'emploi des seniors

Taux d'emploi des 55-64 ans



Source : Insee, enquêtes emploi de 2003 et 2011.
Champ : personnes vivant en ménage, France métropolitaine. Âge atteint à la date de l'enquête.

En 2011, 44,4 % des personnes âgées de 55 à 64 ans vivant en France métropolitaine sont en activité (47,2 % des hommes et 41,8 % des femmes) : leur taux d'emploi est de 41,5 % et leur taux de chômage est de 2,9 %.

Depuis 2003, le taux d'emploi des 55-64 ans a progressé de 3,5 points (*voir graphique*). Ce mouvement s'est renforcé avec l'entrée en vigueur, au second semestre 2011, de la réforme des retraites de 2010 qui a maintenu plus tardivement sur le marché du travail les personnes nées à compter du 1er juillet 1951 : le taux d'emploi des seniors a augmenté de 1,8 point en une seule année. Et cette progression se vérifie à tous les âges entre 55 et 64 ans.

FOCUS SUR LES 55-59 ANS

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 59 ans augmente de près de 10 points entre 2003 et 2011, passant de 54,2 % à 64 %. Cette augmentation provient principalement de l'emploi féminin ; le taux d'emploi des femmes dans cette tranche d'âge progresse de 12,3 points (il passe de 48,3 % à 60,6 %). Cela s'explique par l'arrivée progressive à ces âges des générations de femmes travaillant en plus grand nombre par rapport à leurs aînées.

Le taux d'emploi des hommes de cette tranche d'âge a d'abord baissé de 1,6 point entre 2003 et 2007, sous l'effet de la mise en place des retraites anticipées pour « carrière longue », mesure dont les hommes sont les principaux bénéficiaires. Puis il a de nouveau progressé avec le relèvement de l'âge minimal pour bénéficier d'une dispense de recherche d'emploi en cas de chômage, de la fin des dispositifs de préretraite ASFNE[1] (hors Cats[2] et Caata[3]) et du durcissement des conditions d'accès aux départs pour « carrière longue ». Le nombre d'entrées dans ces dispositifs a été de 71 600 en 2011, contre 275 000 en moyenne sur les années 2005-2007. Sur la période 2003-2011, le taux d'emploi des hommes âgés de 55 à 59 ans passe de 60,2 % à 67,6 % (+ 7,4 points).

FOCUS SUR LES 60-64 ANS

En ce qui concerne les personnes âgées de 60 à 64 ans, leur taux d'emploi augmente de 5,7 points, passant de 13,2 % en 2003 à 18,9 % en 2011. Cette progression est quasi identique pour les hommes et les femmes : leur taux d'emploi passe respectivement de 14,5 % à 20,4 % (+ 5,9 points) et de 12 % à 17,4 % (+ 5,4 points). Cette situation s'explique principalement par l'allongement de la durée des études qui retarde d'autant l'âge effectif de la retraite et par les effets des réformes successives des retraites (allongement de la durée de cotisation et recul de l'âge légal de départ en retraite, mais aussi libéralisation du cumul emploi-retraite, instauration d'une surcote).

EFFET DE LA DÉMOGRAPHIE SUR LE TAUX D'ACTIVITÉ

Entre 2003 et 2007, les premières générations nombreuses du baby-boom ont progressivement atteint 58 ans, puis 60 ans. Or, les taux d'emploi des seniors

progresse fortement en 2011

décroissent sensiblement dès 55 ans (*voir graphique*). Si près de 75 % des personnes âgées de 55 ans sont en emploi, elles ne sont déjà plus que 50 % à 59 ans dans cette situation. La baisse s'accélère entre 59 et 60 ans avec les départs à la retraite (moins 19 points entre les deux âges). À 60 ans, il n'y a plus que 31 % des personnes à être présentes dans l'emploi et 12 % à 65 ans. L'arrivée de générations plus nombreuses dans les classes d'âge où les taux d'emploi sont plus faibles a ainsi exercé un effet mécanique à la baisse sur le taux d'emploi des seniors dans la tranche d'âge 50-64 ans, sans que cela reflète un changement de comportement à chaque âge. Cet effet de la démographie s'est estompé en 2011 : la génération 1946, première génération du baby-boom, a atteint 65 ans et est donc sortie de la tranche d'âge des 55-64 ans, alors que les générations suivantes sont de tailles sensiblement équivalentes à celle née en 1946. Une fois corrigé cet effet de structure démographique, le taux d'emploi « sous-jacent »[4] des personnes âgées de 55 à 64 ans a progressé de 8,5 points entre 2003 et 2011, passant de 32,9 % à 41,4 %.

SITUATION FRANÇAISE PAR RAPPORT À L'EUROPE

En 2011, le taux d'emploi des 55-64 ans en France est inférieur de 5,9 points au taux d'emploi moyen de cette tranche d'âge dans l'Union européenne à 27. En cause, le taux d'emploi des 60-64 ans, en France, inférieur de 12,4 points à la moyenne européenne. L'écart atteint même 18,6 points pour le taux d'emploi des hommes, alors qu'il est de 7,1 points pour le taux d'emploi des femmes. En revanche, le taux d'emploi des 55-59 ans vivant en France est supérieur de 1,5 point à la moyenne de l'Union européenne à 27. Pour cette tranche d'âge, les hommes vivant en France occupent moins souvent un emploi que leurs homologues européens (l'écart est de 2,7 points), alors que c'est l'inverse pour les femmes (+ 5,4 points). ●

Définitions

→ **Le taux d'emploi** mesure le nombre de personnes d'une tranche d'âge ayant un emploi (salarié ou indépendant) par rapport au nombre total de personnes de ces âges.

→ **Le taux d'activité** mesure le nombre de personnes actives ayant un emploi ou à la recherche d'un emploi (c'est-à-dire au chômage indemnisé ou non, inscrites à Pôle Emploi ou non) par rapport au nombre total de personnes de la même tranche d'âge.

→ **Le taux de chômage** mesure le nombre de personnes à la recherche d'un emploi par rapport au nombre de personnes actives (et non au nombre total de personnes) de la tranche d'âge. Pour mesurer l'importance réelle du chômage dans une tranche d'âge, il faut parler de la part du chômage et non du taux. La part du chômage mesure bien le nombre de personnes au chômage par rapport au nombre total de personnes dans la tranche d'âge.

(1) Allocations spéciales du fonds national pour l'emploi.
(2) Cessation d'activité de certains travailleurs salariés.
(3) Cessations anticipées d'activité pour les travailleurs de l'amiante.
(4) C'est le taux d'emploi qu'aurait connu la classe d'âge si la taille de chaque génération qui la compose était identique.
Sources : Claude Minni, « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011 » – Paris : ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (Dares Analyses, N° 049), juillet 2012 et Insee, Enquêtes emploi 2003 à 2011.

Datacenter Agirc-Arrco —

Deux ans seulement se sont écoulés entre la décision des instances informatiques de construire un nouveau centre de traitement informatique sur le site de Gradignan et la livraison, en juin 2012, du Datacenter de l'Agirc et de l'Arrco. Retour sur un projet phare, rouage indispensable à la gestion de la retraite complémentaire.

Un outil stratégique au service de la retraite complémentaire

Depuis quelques années, la volonté affirmée des partenaires sociaux et des pouvoirs publics est de répondre au mieux aux attentes – croissantes – exprimées par les clients (entreprises, salariés et retraités) des régimes de retraite. Il s'agit de leur délivrer une information globale et de simplifier les procédures administratives. Ces évolutions passent par de grands chantiers nationaux. L'amélioration continue du droit à l'information, la mensualisation des allocations en 2014 et la déclaration sociale nominative d'ici à 2016 en sont des exemples significatifs. L'Agirc et l'Arrco doivent répondre à ces enjeux et relever dans le même temps le défi qu'elles se sont lancé : offrir un produit retraite complémentaire visible et homogène. Autant d'objectifs qui supposent de pouvoir s'appuyer sur une informatique d'excellence !

C'est dans ce contexte que les conseils d'administration de l'Agirc et de l'Arrco ont validé, en mars 2010, la construction d'un Datacenter[1] sur le site informatique de Gradignan : une manière d'affirmer leur volonté de maîtriser pleinement les millions d'informations détenues, transformant par là-même ce site en un véritable coffre-fort de la retraite complémentaire.

→ **Le Datacenter Agirc-Arrco de Gradignan** a été inauguré le 30 novembre 2012 par Michel Labardin, maire de Gradignan, Philippe Vivien, président du groupe de travail informatique Agirc et Jean-Louis Deroussen, président de la commision informatique Arrco.

DES ENJEUX STRATÉGIQUES

Le site précédent n'était plus en mesure de faire face à la croissance des besoins et ne répondait plus à l'exigence de plus en plus forte de continuité de service en découlant. Les fédérations Agirc et Arrco, après évaluation des scénarios alternatifs, ont décidé de construire leur propre Datacenter, soulignant ainsi leur détermination à maîtriser pleinement la gestion des bases de données nationales.

UN DATACENTER À L'ÉTAT DE L'ART

Avoir son propre Datacenter garantit le contrôle complet de l'infrastructure, des informations, des équipements, des murs… Mais c'est aussi la possibilité d'anticiper les besoins futurs. C'est la raison pour laquelle il a été pensé avec

une réserve de surface et de puissance lui permettant de faire face aux enjeux des prochaines décennies.

Le bâtiment a été conçu à l'état de l'art, à la fois en termes d'architecture, d'implantation des espaces, de production d'électricité ou de froid, de sécurité et de fiabilité des architectures et des applications.
Il est constitué de deux plateaux totalement indépendants. Chacun dispose de ses propres chaînes techniques doublées, l'alimentant en électricité et en climatisation. La continuité de service est ainsi garantie en cas de sinistre. Avec 3 700 m² de surface au sol pour 800 m² de salles informatiques, le Datacenter est non seulement sécurisé, mais également évolutif, tant en termes de quantité de machines hébergées qu'en termes de puissance. Une souplesse non négligeable pour les années à venir.

Les contraintes énergétiques d'un tel bâtiment ont également été envisagées. Deux critères principaux ont présidé à sa construction : une haute disponibilité des applications informatiques et l'efficacité énergétique, afin de minimiser la facture et l'empreinte carbone de son activité. Le Datacenter est par ailleurs en mesure de produire localement l'énergie indispensable aux machines : grâce à un groupe électrogène, il dispose de sept jours d'autonomie à pleine puissance.

La sécurité des personnes, des infrastructures et du site est une préoccupation quotidienne : système de détection et d'extinction d'incendie, surveillance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, système anti-intrusion, supervision technique centralisée et remontée automatique des alarmes… Rien n'a été laissé au hasard.

Même s'il s'agit avant tout d'un ouvrage technique, les aspects environnementaux ont été placés au cœur du projet, dès sa conception. L'architecture du Datacenter bénéficie ainsi d'un traitement végétalisé s'intégrant pleinement dans l'environnement verdoyant du site de Gradignan. ●

(1) Le Datacenter a été officiellement inauguré le 30 novembre 2012. Lire le *Mémento de l'administrateur* n° 97.

Le Système d'information retraite complémentaire en chiffres

→ Concernant les individus :

- **440 millions** de périodes d'affiliation ;
- **46,6 millions** de cotisants ;
- **750 000 dossiers** de liquidation ouverts en moyenne par an sur la plate-forme retraite complémentaire (PRC) ;
- **411 154 demandes** de relevé de situation individuelle en ligne (RIS-e) au 5 novembre 2012.

La retraite complémentaire Agirc-Arrco compte 18,5 millions de cotisants et 11,3 millions de retraités.

→ Concernant les entreprises :

- **10 000 événements** journaliers en provenance de l'Insee ;
- **92 %** : taux de dématérialisation des DADS-U (déclarations automatisées des données sociales unifiées) – campagne salaires 2010, réalisée en janvier 2011 ;
- **48 % de DUCS** (déclarations unifiées de cotisations sociales) dématérialisées au 3e trimestre 2011 et 40 % des paiements dématérialisés.

→ **Une nouvelle plaquette** vient de paraître dans la collection les Essentiels de la DSI-RC. Ce voyage au cœur du Datacenter reprend dans le détail l'état de l'art de cette construction. Distribuée lors de l'inauguration du 30 novembre, puis aux administrateurs des groupes de protection sociale, elle est disponible sur simple demande auprès de la DSI Retraite Complémentaire.

Simplifications administratives —

Nommé secrétaire général du comité de normalisation des données sociales déclaratives et de leurs échanges, **Thierry Saint-Aubin**, directeur de programme à la direction du Produit retraite du GIE Agirc-Arrco, nous explique en quoi consiste la mission du comité, notamment dans le contexte de la déclaration sociale nominative (DSN) qui concernera tous les organismes sociaux en 2016.

« La DSN doit faciliter la vie des entreprises »

Qu'est-ce que le comité de normalisation des données sociales déclaratives et de leurs échanges ?

T. S.-A. : La loi Warsmann[1] relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, votée le 22 mars 2012, a instauré le principe de la déclaration sociale nominative (DSN). C'est à la suite de cette loi que le comité de normalisation des données sociales déclaratives et de leurs échanges a été créé, en avril 2012. Le rôle du comité est de définir la norme applicable à la déclaration annuelle des données sociales (DADS)[2], et la norme à bâtir pour la future déclaration sociale nominative. Le comité doit aussi statuer sur les procédures d'échanges des données sociales déclaratives. Ses propositions sont soumises à l'approbation des ministres du Budget et de la Sécurité sociale, sous la forme d'un document dénommé « cahier technique de la norme ».

Comment fonctionne le comité ?

T. S.-A. : Le comité de normalisation est présidé par Jean-Louis Bühl, ancien directeur de l'Acoss. Il regroupe 27 organismes de protection sociale et administrations, tous concernés par les échanges dématérialisés des données sociales. Il se réunit au moins une fois par an en formation plénière et soumet les propositions de normes d'échanges. Ces propositions sont examinées par le collège *(lire l'encadré)* qui décide des principes directeurs de la norme, statue sur les demandes d'évolution de la norme, dirige le bureau technique qui réalise le cahier technique, etc. C'est ce même collège qui m'a désigné comme secrétaire général pour un mandat de deux ans renouvelable. Ma fonction est d'organiser les travaux du comité, de veiller à la mise en œuvre des décisions du collège, d'informer sur le calendrier… Un comité des usagers sera par ailleurs constitué. Il comprendra des représentants des entreprises, des éditeurs des logiciels de paye et du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. Il proposera aussi des évolutions de la norme.

Concernant les échanges de données sociales, où en est le projet DSN ?

T. S.-A. : En 2013, la DSN se substituera à trois premières déclarations *(lire l'encadré)* ; les entreprises qui le souhaitent et qui seront équipées d'un logiciel de paye spécifique

Repères

Composition du collège

Le collège, maîtrise d'ouvrage du projet DSN, est composé de 12 membres : le président du comité de normalisation des données sociales déclaratives et de leurs échanges, les représentants de la Sécurité sociale, des finances publiques, de l'administration et de la fonction publique, de l'Institut national de la statistique et des études économiques, de la Caisse nationale de l'assurance vieillesse, de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale, de la Caisse nationale de l'assurance maladie, de la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole, de l'Agirc et de l'Arrco, de la Fédération française des sociétés d'assurance, du Ctip et du Gip-Modernisation des déclarations sociales.

Les premières déclarations concernées

La DSN vise à rassembler l'ensemble des formalités administratives adressées par les entreprises aux organismes de protection sociale et à remplacer progressivement d'ici à 2016 une trentaine de déclarations sociales existantes. Dès 2013, trois déclarations devraient ainsi disparaître peu à peu :

→ la déclaration de salaires pour le versement des indemnités journalières maladie (DSIJ) pour la Cnam et la MSA;
→ l'attestation employeur (AE) pour Pôle emploi ;
→ la déclaration mensuelle de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) pour la Dares.

"En 2016, la DSN deviendra obligatoire et remplacera l'ensemble des déclarations sociales existantes."

Thierry Saint-Aubin, directeur de programme à la direction du Produit retraite du GIE Agirc-Arrco.

pourront alors produire une DSN. Puis en 2016, la DSN deviendra obligatoire et remplacera l'ensemble des déclarations sociales existantes et, notamment, pour l'Agirc et l'Arrco, la déclaration automatisée des données sociales unifiée (DADS-U) et la déclaration unifiée de cotisations sociales (Ducs).

La DSN telle qu'elle est voulue doit faciliter la vie des entreprises. Celles-ci transmettront mensuellement, en une seule fois et vers un point d'entrée unique géré par l'Acoss, les données qui relèvent du processus de paye. À charge pour les organismes sociaux de récupérer ces données et de les utiliser chacun selon leurs besoins. La simplification du bulletin de paye[3], actuellement en réflexion – réflexion à laquelle participe le comité – facilitera à partir de 2015 la gestion de la paye par les entreprises et la mise en application de la DSN.

Comment se passe la mise en œuvre pour les régimes Agirc et Arrco ?

T. S.-A. : Nous avons mis en place en 2012 une équipe projet, composée des groupes de protection sociale et de la direction du Produit retraite du GIE Agirc-Arrco. Ses réflexions portent sur les conséquences de la DSN pour les métiers de la retraite complémentaire : comment s'organiser ? Attribuera-t-on les points de retraite complémentaire mensuellement ? Annuellement ? La DSN va aussi modifier notre relation avec les entreprises et les salariés. Ces questions de fond impactent les métiers et sont soumises, pour certaines, à la décision des partenaires sociaux. À la fin du premier trimestre 2013, nous devrons avoir une ligne claire. Puis les travaux informatiques liés à l'Usine Retraite débuteront et nous pourrons accompagner les équipes qui gèrent des DADS-U et des Ducs.

Dans quel état d'esprit chacun des acteurs accueille-t-il l'arrivée de cette nouvelle déclaration ?

T. S.-A. : Tout le monde est impliqué voire enthousiaste, parfois. Le nouveau gouvernement a approuvé la DSN et plus personne ne doute de sa mise en œuvre. La nomination de Jean-Louis Bühl nous a mis en ordre de bataille. La DSN est par essence communautaire, nos séminaires le prouvent et les avancées sont là ! Le prochain séminaire, prévu en mars 2013, enclenchera la phase 2 du projet[4] qui nous concerne nous, Agirc et Arrco, directement. ●

(1) Du député Jean-Luc Warsmann, alors président de la Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République.
(2) La norme 4DS a été mise en place en 2012.
(3) Article 51 de la loi Warsmann.
(4) La conception de la phase 1 concernait prioritairement la Cnam, Pôle emploi, la Cnaf et l'Acoss.

En savoir +

→ Lire *Les Cahiers de la Retraite Complémentaire* n° 6 p. 12-13 : interview d'Élisabeth Humbert-Bottin, directrice du Gip-MDS.

Comprendre —

La mensualisation des pensions va toucher des millions de retraités dans leur vie quotidienne et donner une nouvelle visibilité au service de la retraite complémentaire. Par ses enjeux financiers et la sensibilité du processus de versement des allocations, elle constitue un **projet majeur pour tous les acteurs** de la retraite complémentaire.

Versement des retraites : demain, le paiement mensuel

Officiellement lancé à l'automne dernier, le projet de mensualisation du versement des allocations va changer concrètement le quotidien de 12 millions de retraités qui ne seront plus payés trimestriellement mais chaque mois, à partir du 1er janvier 2014. La réforme répond à une demande ancienne des associations de retraités, en calant le rythme des versements, dans la continuité du versement des salaires, sur celui de la retraite de base. Elle renforce les réserves financières des régimes dans un contexte de déficits à venir.

Elle nécessite, en revanche, d'importantes adaptations, tant réglementaires que techniques, et pose de nombreux défis en termes de communication. *« Le projet mensualisation est d'une ampleur inédite depuis le passage au régime unique Arrco en 1999*, rappelle Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco. *Compte tenu des conditions financières tendues des régimes pour les années à venir et de la capacité de ce projet à faire émerger le produit retraite complémentaire comme un service unique et homogène, sa réussite est d'une importance primordiale pour les régimes et pour les groupes de protection sociale. »* ●

12 millions

de retraités seront concernés par le paiement mensuel.

Le contexte

→ **La loi du 9 novembre 2010** prévoit pour les allocataires des régimes versant des prestations par trimestre à échoir la possibilité de demander le paiement mensuel des allocations à partir de 2013.

→ **Dans l'article 12 de l'accord du 18 mars 2011,** le principe de la mensualisation est réaffirmé et sa mise en œuvre est fixée au 1er janvier 2014.

→ **Dans le planning** de déploiement de l'Usine Retraite, les groupes doivent déployer la brique Prestations pour pouvoir passer en paiement mensuel.

→ **Ces développements informatiques** supplémentaires et l'intégration du projet mensualisation se font dans un contexte rendu complexe par les nombreux rapprochements d'institutions et/ou de groupes.

Le produit retraite complémentaire

C'est le service unique, homogène et visible, rendu aux particuliers et aux entreprises par l'ensemble des institutions de retraite complémentaire.

Comprendre —

Pour réussir, le projet mensualisation doit disposer d'un **environnement réglementaire adapté et stabilisé,** à une date cohérente avec le calendrier de bascule. La direction des Affaires juridiques et réglementaires Agirc et Arrco a précisé les questions sur lesquelles les partenaires sociaux se sont positionnés pour faire émerger cet environnement.

Qui est concerné par la mensualisation ?

L'article 12 de l'accord du 18 mars 2011 stipule que ***« les institutions Agirc et Arrco verseront les allocations mensuellement, au plus tard à compter du 1er janvier 2014 ».*** Une fois le principe posé, restait encore à déterminer quelles pensions étaient concernées par la réforme et quelles étaient les exceptions au principe.

En d'autres termes, comment et jusqu'où il s'appliquerait dans les différentes situations. Car le paiement des allocations n'est, à l'heure actuelle, pas homogène. S'il se fait désormais majoritairement trimestriellement à terme à échoir, c'est-à-dire en début de trimestre, dans certains cas, le processus de paiement est toujours réalisé à terme échu, en fonction de l'époque à laquelle la pension a été liquidée. Il peut aussi être annuel ou prendre la forme d'un versement unique en capital lorsque le montant de la retraite est inférieur à un certain nombre de points de retraite.

UN TRAVAIL INDISPENSABLE

Entre mars et septembre 2011, les adaptations réglementaires nécessaires ont été identifiées par la direction des Affaires juridiques et réglementaires et portées à la connaissance des commissions paritaires qui ont validé un certain nombre d'orientations. *« Il fallait répondre à ces nombreuses questions pour que les travaux de spécification informatique puissent être lancés »*, indique Raphael Devilder, directeur des Affaires réglementaires et juridiques Agirc et Arrco. Même si tous les points n'ont pas été soumis aux commissions (fixation de la date de paiement des allocations, gestion des fins de droits et des indus…), les décisions les plus structurantes pour la réforme ont été prises à cette date.

UNE MENSUALISATION SYSTÉMATIQUE

L'accord du 18 mars 2011 prévoit une mensualisation systématique à partir du 1er janvier 2014. *« Les partenaires sociaux ont considéré que, outre les avantages d'une mensualisation généralisée en termes de trésorerie* (voir interview ci-contre), *une mensualisation optionnelle, telle qu'elle était prévue par la loi de 2010, aurait compliqué la gestion administrative et fragilisé un processus (le versement des allocations) particulièrement sensible »*, explique Raphael Devilder.

Le même souci d'industrialisation et d'homogénéisation de la gestion du processus de paiement a conduit les commissions paritaires à choisir d'appliquer le principe à toutes les allocations de droit direct et de réversion, sans considération de la date de liquidation initiale…

En d'autres termes, seront concernés par la mensualisation : les nouvelles liquidations à compter du 1er janvier 2014, mais aussi le stock des liquidations en cours à cette date. La mensualisation généralisée

va en outre permettre d'harmoniser les pratiques. Il a en effet été décidé que tous les allocataires de l'Agirc et de l'Arrco seront, à l'avenir, payés mensuellement à terme à échoir, c'est-à-dire d'avance, alors que 660 000 allocataires Agirc sont encore concernés par le paiement trimestriel à terme échu. Cela n'entraînera bien entendu aucune modification du niveau annuel de leurs ressources.

PETITES RETRAITES ET ALLOCATAIRES RÉSIDANT À L'ÉTRANGER

L'harmonisation ne sera toutefois pas totale. Certaines situations continueront à justifier un versement annuel ou en une seule fois. Pour ces deux dernières situations, il s'agit de pensions inférieures à un certain nombre de points de retraite pour lesquelles un service régulier ou infra-annuel ne serait pas raisonnable.

Pour le régime Arrco, le paiement se fait annuellement si le nombre de points, qu'il s'agisse de droits directs ou de réversion, est compris entre 101 et 199 points et par versement unique s'il est inférieur ou égal à 100 points. Pour le régime Agirc, un versement unique est prévu si le montant des droits est inférieur à une somme équivalant à 500 points Agirc (54,12 € par trimestre, en 2012). Les partenaires sociaux ont choisi de maintenir ces seuils même si la mensualisation conduira, par définition, à verser des allocations trois fois inférieures aux allocations trimestrielles.

L'autre exception au principe concerne les versements d'allocations à l'étranger qui resteront trimestriels. Cette dérogation a été souhaitée par les groupes qui ont fait valoir que pour les paiements à l'étranger, les coûts de gestion bancaire allaient peser de façon trop importante sur le montant des pensions pour envisager un paiement mensuel. Il a donc été défini une « zone de mensualisation », constituée globalement des pays européens et des collectivités d'outre-mer, au sein de laquelle les coûts bancaires sont limités. Les paiements effectués en dehors de cette zone restent trimestriels. ●

Lexique

Terme à échoir

→ Une somme payée à terme à échoir est versée au début de la période pour laquelle elle est due.

Terme échu

→ Une somme payée à terme échu est versée à la fin de la période pour laquelle elle est due.

660 000

C'est le nombre d' allocataires Agirc encore concernés par le paiement trimestriel à terme échu.

3 questions à

Philippe Goubeault, directeur financier Agirc et Arrco

Les impacts financiers de la mensualisation

Qu'attend-on sur le plan financier de la mensualisation ?

P. G. : Le mode de fonctionnement actuel, avec des allocations majoritairement payées à l'avance et des cotisations recouvrées à terme échu, s'accompagne d'un besoin de fonds de roulement en constante progression. Il correspond à six mois d'activité, soit environ 33 à 34 milliards d'euros. Avec la mensualisation, le fonds de roulement nécessaire diminuera de 10 milliards d'euros.

Comment seront utilisés les actifs ainsi libérés ?

P. G. : Nous allons pouvoir les apporter aux réserves placées à moyen terme qui seront appelées à être mobilisées dans les années à venir pour compléter le financement des opérations de retraite. Nos ressources augmenteront en effet faiblement jusqu'en 2020 tandis que nos charges continueront de progresser sensiblement sous l'effet de la démographie et d'éventuelles charges supplémentaires.

Quels sont les autres effets ?

P. G. : La mensualisation va également réduire le besoin d'alimentation annuelle du fonds de roulement, ce qui équivaut chaque année à diminuer de 500 millions d'euros les charges techniques des régimes. Enfin, le troisième effet, plus marginal et difficilement quantifiable, tient au fait que les actifs sortis du fonds de roulement seront globalement mieux rémunérés puisqu'ils seront placés à moyen terme. ●

Comprendre —

Le pilotage fédéral et l'accompagnement du projet mensualisation ont été confiés à la direction du Produit retraite (DPR). Un choix logique puisque la mensualisation passe entre autres par l'**homogénéisation et la sécurisation** du processus de paiement des allocations.

Faire émerger le produit

> "Il faut profiter de la mensualisation pour homogénéiser le service de la retraite complémentaire et sécuriser le processus de paiement."
>
> **Frédéric Coutard,** directeur du Produit retraite.

Le premier travail de la direction du Produit retraite a consisté à identifier et formaliser les conditions de réussite du projet et à structurer un plan d'accompagnement permettant de cadencer toutes les actions à mener. Un rôle de coordination assuré par Jean-Claude Guichard, chef de projet Mensualisation à la DPR : *« Tous les sujets sont identifiés et les travaux ont été lancés cet été. En septembre, les chefs de projet Mensualisation ont été désignés dans les groupes de protection sociale. »*

UNE CONTRAINTE DE TEMPS

Dans cette démarche, la gestion du temps est une priorité pour que toutes les conditions de réussite soient réunies au 1er janvier 2014. Elle s'impose notamment pour le déploiement de la brique Prestations de l'Usine Retraite. Celle-ci devra en effet être opérationnelle suffisamment tôt dans tous les groupes de protection sociale pour que les applicatifs mensualisation puissent être mis en œuvre et testés à temps. *« Il faut tenir compte du planning de chaque groupe dans le déploiement de la brique Prestations et limiter les risques pouvant peser sur le projet »*, explique Jean-Claude Guichard. Une gestion des risques qui a d'ailleurs conduit l'unité Déploiement à éviter toutes les opérations de rapprochement d'institutions sur la fin de l'année 2013.

DES PROCESSUS À FAIRE ÉVOLUER

L'adaptation des processus de gestion est l'autre sujet emblématique du plan d'accompagnement, tant il illustre les opportunités et les risques associés au projet. *« Il faut profiter de la mensualisation pour homogénéiser le service de la retraite complémentaire et sécuriser le processus de paiement, dont la fréquence va augmenter »*, confirme Frédéric Coutard, directeur du Produit retraite et pilote fédéral du projet.

Concrètement, la mensualisation conduit les groupes à modifier leurs processus de gestion. Cette évolution pourra même aller jusqu'à une réorganisation du travail pour tenir compte de l'accélération des mises à jour des données contribuant au paiement

Adapter la brique Prestations

La mensualisation, dans la brique Prestations de l'Usine Retraite qui opère le versement des allocations, s'appuie sur deux traitements informatiques :

→ **un traitement de bascule,** qui va permettre de passer les allocataires bénéficiant d'une allocation à terme échu vers le terme à échoir et d'affecter le rythme mensuel au stock des dossiers des allocataires visés par la mensualisation.

→ **une adaptation de la gestion de la brique Prestations** aux nouvelles règles relevant du paiement mensuel : nouvelle périodicité sur les nouveaux dossiers et les dossiers révisés, prise en compte de la fin du mois civil de l'événement dans la gestion des fins de droit, mise en œuvre de la mensualisation à la demande…

retraite

des retraites et au raccourcissement naturel des délais de gestion et en particulier du traitement de l'échéance. *« L'organisation du travail doit évoluer car le traitement des différents actes tels que les changements d'adresse ne pourra plus attendre la fin du trimestre. C'est vers une gestion au fil de l'eau qu'il faut aller »*, poursuit Frédéric Coutard.

Sous l'impulsion du groupe Réunica, sponsor du projet (voir pages 20-21), les représentants de tous les groupes de protection sociale vont pouvoir échanger au sein d'un groupe de travail, afin de faire évoluer leurs pratiques et de les harmoniser. Ces évolutions feront l'objet d'un accompagnement par le pôle Accompagnement du changement et de la transformation (ACT). ●

3 questions à

Catherine Favre, directrice de la communication Agirc et Arrco

« Saisir toutes les occasions d'informer les retraités »

La mensualisation va modifier les habitudes de 12 millions de retraités, mais aussi des gestionnaires et de nombreux tiers. Un sujet qui touche un large public et nécessite avant tout de la pédagogie.

Comment prévoyez-vous d'agir auprès des retraités ?
C. F. : Il faut saisir toutes les occasions d'informer les retraités et leur entourage et ce, dès le début de l'année 2013. Un premier plan d'action a été élaboré qui prévoit des messages à insérer dans les attestations fiscales, des travaux sur des argumentaires pour les agents d'accueil et les conseillers notamment, des lettres types et des documents de gestion, des flyers, des affiches et des articles dans les revues des groupes adressées aux retraités et dans les sites Internet.

Est-il envisagé d'adresser une lettre à chaque retraité ?
C. F. : C'est ce qui a déjà été en partie réalisé avec le message adressé aux retraités actuels avec l'attestation fiscale. Les personnes qui prendront leur retraite en 2013 auront cette information dans leur dossier. Un mailing auprès de 12 millions de personnes, outre son coût exorbitant, ne touche le retraité qu'une seule fois et, de surcroît, n'atteint pas l'entourage qui est un relais indispensable, notamment auprès des personnes très âgées. Bien entendu, l'information par un courrier traditionnel n'est pas pour autant écartée mais il sera réservé à des populations spécifiques et à des partenaires.

D'autres actions sont-elles prévues ?
C. F. : Ce fil d'information prévu tout au long de l'année est essentiel mais ne sera pas suffisant pour être certain que tous les intéressés aient eu ou lu l'information. La problématique est double. Elle tient à la diversité des publics : les allocataires qui perçoivent des retraites directes ou des pensions de réversion, les tiers qui gèrent le patrimoine de personnes parfois très âgées, les aidants, les institutionnels partenaires… Elle tient aussi à notre capacité à sensibiliser plusieurs fois ces nombreux publics. Il nous paraît donc important d'envisager un dispositif complémentaire afin de concilier ces deux impératifs. Celui-ci sera soumis à l'approbation des instances en juin. ●

Comprendre —

La mensualisation, qui touche au paiement des allocations, est **un projet extrêmement sensible** pour les groupes qui se doivent de réussir. Précurseur sur la brique Prestations, Réunica a naturellement accepté d'en être le sponsor.

Un projet communautaire

Face aux enjeux de la réforme de leur processus de paiement, les groupes de protection sociale, en fonction de leurs propres contraintes de calendrier (rapprochement d'institutions, déploiement de l'Usine Retraite…), s'approprient progressivement le projet mensualisation. *« Un chantier communautaire qui ne réussira qu'avec l'implication de tous »*, explique Brigitte Filho, directeur Retraite du groupe Réunica.

UN RÔLE NATUREL

Cette démarche communautaire est animée par le sponsor qu'est Réunica et son pilote Brigitte Filho, depuis septembre 2012. *« Mon rôle*, explique-t-elle, *consiste à faire partager aux autres groupes l'expérience acquise par Réunica sur la mise en place de la brique Prestations, participer à des groupes de travail et proposer des orientations avec la DPR (direction du Produit retraite), dans l'objectif de faire converger les groupes vers des pratiques de gestion les plus harmonisées possibles. »*

Ce rôle délicat de sponsor paraît tomber sous le sens pour Réunica qui était précurseur du développement de la brique Prestations, opérationnelle depuis novembre 2010. Au-delà de cette légitimité naturelle, il s'agissait aussi pour Réunica de poursuivre l'aventure communautaire à laquelle les équipes ont pris goût. *« Nous avons une expertise métier que nous souhaitons continuer à mettre au service des autres »*, précise Brigitte Filho.

> "Nous avons une expertise métier que nous souhaitons continuer à mettre au service des autres."
>
> **Brigitte Filho,** directeur Retraite de Réunica.

UN ENJEU FORT DE COMMUNICATION

Comme au niveau fédéral, la communication est considérée comme l'un des principaux challenges de l'opération et un facteur clé de succès du projet. *« Au-delà de l'adaptation nécessaire du système d'information*, poursuit Brigitte Filho, *la mensualisation entraîne un changement d'habitudes qu'il faut préparer en fonction des profils de nos allocataires. Les nouveaux retraités ne seront pas perturbés, au contraire des populations plus âgées. »*

L'objectif est de s'adresser au plus grand nombre de personnes et surtout de se faire comprendre par tous, sans oublier les autres acteurs (tutelles, Trésor public…) qui ne feront pas l'objet d'une communication ciblée de la part des fédérations. *« Il va falloir profiter de toutes les occasions pour les informer en amont des changements à venir : au moment de l'envoi de l'attestation fiscale, mais aussi à travers des courriels, nos newsletters et nos publications. »*

UN CHALLENGE POUR LES GROUPES

La modification des processus de gestion constitue l'autre enjeu majeur de la réforme. *« Certains processus auront des impacts sur notre organisation. Concernant l'activité*

Pilotage

Le rôle du sponsor

- → **Orienter et appuyer** les décisions métiers auprès du comité métier et de la DPR.
- → **Faire part aux autres groupes** de l'expérience acquise sur la mise en place de la brique Prestations.
- → **Proposer** des orientations afin que tous les groupes convergent vers des pratiques de gestion communes.
- → **Participer** aux comités de pilotage au sein des fédérations.

95 %

c'est le pourcentage de retraités qui devra être atteint par le plan de communication Mensualisation.

"Sur ce projet, la pression est grande. C'est un projet visible qui, compte tenu des populations concernées, ne tolèrera pas le moindre dérapage."

Brigitte Filho, directeur Retraite de Réunica.

majeure qui consiste à traiter un décès, nous devons tenir compte du raccourcissement du cycle et réagir vite pour enregistrer au plus tôt l'information dans notre applicatif de gestion. Cela impacte donc le pilotage et la gestion des priorités des activités de gestion des allocataires. »

Une évolution qui devra se faire en progressant en termes d'efficience dans un contexte de baisse des dotations de gestion de 2 %. *« Sur ce projet, la pression est grande. C'est un projet visible qui, compte tenu des populations concernées, ne tolèrera pas le moindre dérapage. Il en va de la légitimité des partenaires sociaux qui nous ont fait confiance. Nous devons donc être les meilleurs possibles… et viser l'excellence. »* ●

Ce qu'il faut retenir

Les enjeux

→ **Répondre** aux attentes des retraités.

→ **Libérer** des actifs financiers pour pallier des déficits à venir.

→ **Finaliser** la convergence informatique sur la brique Prestations.

Les objectifs

→ Passer le paiement des allocations d'un rythme trimestriel à un rythme mensuel au 1er janvier 2014 (95 % des allocations modifiées).

Le calendrier

→ **11 septembre 2012 :** lancement du projet mensualisation dans les groupes de protection sociale.

→ **2 janvier 2014 :** date du 1er paiement mensuel.

→ **30 mars 2014 :** bilan du projet.

« Le projet mensualisation est d'une ampleur inédite depuis le passage au régime unique Arrco en 1999. »

Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco.

Parcours —

Si leur parcours professionnel et leurs compétences techniques les ont conduits assez naturellement à devenir administrateurs de caisses de retraite complémentaire, Jean-Michel Colombani (CFDT) et Chantal Belliard (Medef) rappellent de concert qu'une réflexion urgente est à mener pour ne pas risquer la rupture du système.

Donner de la confiance

Jean-Michel Colombani (CFDT)
« Donner de la visibilité au système »

Grenoblois depuis toujours, Jean-Michel Colombani, 58 ans, est administrateur CFDT de la caisse AG2R Retraite Agirc[1], issue de la récente fusion du groupe Prémalliance avec AG2R La Mondiale.

Il y a un an, Jean-Michel Colombani est devenu demandeur d'emploi, après trente-cinq années d'activité comme cadre financier dans une entreprise américaine fabricant du matériel médicochirurgical. L'occasion de consacrer plus de temps à ses différents engagements. Engagement politique, d'abord, forgé dans l'effervescence du mouvement étudiant des années 1970 ; engagement syndical, ensuite : *« Se syndiquer est devenu une évidence quand mon patron de l'époque m'a demandé d'aller contre-manifester face à des opérateurs en grève dans mon entreprise. J'ai refusé et cela m'a convaincu d'adhérer à la CFDT. »*

Enfin, engagement comme administrateur de la retraite complémentaire : *« J'ai été sollicité par mon syndicat lors du renouvellement d'un mandat d'administrateur, en 2002. Mon prédécesseur a pris le temps de me former ; il m'a aidé à acquérir la culture du paritarisme, qui privilégie le dialogue. »*

Financier de formation, les dossiers à traiter ne l'effraient pas. *« J'ai vraiment endossé des responsabilités à partir de 2008, en tant que chef de file CFDT de la Capicaf, caisse Agirc du groupe Prémalliance à Grenoble, et administrateur de l'association sommitale du groupe. »* Jusqu'à la fusion avec AG2R La Mondiale, fin 2012, il est aussi administrateur de la caisse Arrco de Prémalliance, Irsea, et membre de la commission de coordination de l'action sociale de l'Arrco et de la commission sociale de l'Agirc.

UNE FUSION NÉCESSAIRE ET RÉUSSIE

Qu'est-ce qui a rendu nécessaire la fusion de Prémalliance avec AG2R ? *« Prémalliance ne répondait plus aux normes de solvabilité en prévoyance. Nous avions besoin de nous appuyer sur un groupe garantissant ces prestations et qui soit en phase avec notre philosophie. Comme Prémalliance, AG2R a une forte présence locale. Nous avons pu conserver une part de notre identité en gardant notre implantation à Grenoble, devenue siège social de la caisse AG2R Retraite Agirc, tandis que la caisse AG2R Retraite Arrco[2] est basée à Paris. »*

Dorénavant tête de liste CFDT et administrateur pour six ans de la caisse AG2R Retraite Agirc, Jean-Michel Colombani pointe les avantages de cette fusion. *« Elle permet de mutualiser et de réduire les coûts de gestion. Elle suscite aussi de nouvelles synergies et favorise la visibilité auprès des cotisants et des retraités. »*

Les chantiers à venir ? *« L'accroissement du chômage fragilise nos régimes. Face à la baisse des réserves, nous devons anticiper pour qu'il n'y ait pas de rupture. Des réflexions s'engagent pour l'horizon 2018. »* Mais sur quels paramètres intervenir ? L'âge de départ à la retraite, la durée de cotisation ? *« Il faudra certainement envisager une réforme systémique. Cela passe par une fusion des régimes. »*

Il faut défendre l'image du système auprès des jeunes. *« J'ai été rugbyman. Le sport a beaucoup de place dans ma vie et je passe du temps sur les stades. Aux jeunes qui doutent, je rappelle que la pérennité du système ne dépend que d'eux. Il y a eu d'autres périodes difficiles, par exemple lors du choc pétrolier de 1973. Nos prédécesseurs ont trouvé des solutions. Je suis confiant pour l'avenir. »* ●

(1) La caisse AG2R Retraite Agirc est issue de la fusion de l'UGRC (ex-caisse Agirc du groupe AG2R) et de la Capicaf (ex-caisse Agirc du groupe Prémalliance).
(2) La caisse AG2R Retraite Arrco est issue de la fusion de l'UGRR-Isica (ex-caisse Arrco du groupe AG2R) et de l'Irsea (ex-caisse Arrco du groupe Prémalliance).

au système

Chantal Belliard (Medef)
« Aller au bout de ses responsabilités »

Représentante du Medef au sein du conseil d'administration de l'Arrco et de celui d'une caisse de retraite Arrco, Chantal Belliard est également administratrice du GIE de moyens et de l'association sommitale du groupe Réunica.

Actuaire de formation, Chantal Belliard est très vite confrontée aux questions de retraite. Consultante en avantages/engagements sociaux pendant près de quinze ans dans un cabinet international de conseil en ressources humaines, elle est ainsi amenée à gérer l'important dossier d'intégration du régime de retraite de la CPPOSS à l'Arrco et à l'Agirc : *« Il concernait quelques centaines de milliers de personnes : les salariés des organismes de Sécurité sociale et les salariés des établissements qui leur étaient attachés ! Cela m'a permis d'être en contact très tôt avec les services techniques de l'Agirc et de l'Arrco. »* Elle se forge ainsi d'emblée une compétence et une expérience bien utiles lorsqu'elle rejoint la direction des ressources humaines du groupe Total, au département prévoyance, retraite et engagements sociaux. Un service qui définit et assure la mise en œuvre de la politique du groupe en matière de protection sociale, pour le compte de ses 100 000 salariés.

Comment devient-elle administrateur Arrco ? *« J'ai pris la succession d'un collègue, à la demande du Medef. Mon expérience professionnelle me conduisait assez naturellement à être sollicitée pour la gestion de la retraite complémentaire, à la fois sur les aspects techniques, mais aussi politiques. Dans un monde en accélération permanente, il y a des évolutions nécessaires à conduire, par le dialogue. Il faut donner des orientations, mettre en place des plans d'action, les suivre, les contrôler. C'est une façon d'aller jusqu'au bout de ses responsabilités. »*

UNE EXPERTISE FINANCIÈRE

Chantal Belliard participe aussi à la commission financière de Réuni Retraite Salariés[1]. *« Dans le cadre de mes fonctions de "trustee"[2] ou de directeur général (selon le cas) de trois importants dispositifs de retraite supplémentaire et d'une institution de prévoyance d'entreprise du groupe Total en France et à l'étranger, j'ai acquis au fil des ans une expertise dans les domaines de gestion financière et de gestion administrative des régimes de retraite de type "prestations définies et cotisations définies" et des régimes de prévoyance. Des connaissances fort utiles dans l'exercice de mes mandats. »*

Quels sont aujourd'hui les enjeux pour l'Agirc et l'Arrco ? *« Le sujet prioritaire est de réussir le déploiement de l'Usine Retraite. Nous devons aussi renforcer la fiabilité des données sur l'historique des cotisants. Il est par ailleurs nécessaire de maîtriser les coûts, avec une exigence de qualité à tous les niveaux. Subsiste encore un grand débat dans nos institutions, sur la notion de client. Ce qui est paradoxal, car les institutions sont par nature tournées vers le service aux entreprises, aux salariés et aux retraités. »*

Chantal Belliard pointe aussi deux exigences pour les organes de gouvernance des institutions de retraite complémentaire : trouver la relève et renforcer la présence des femmes.

En ce qui concerne le groupe Réunica, son grand défi sera de réussir son rapprochement avec un autre groupe de protection sociale, de manière à atteindre la taille critique en assurance de personnes. *« À ce titre, la formation des administrateurs de sommitales est une bonne chose. Cela permet notamment d'appréhender le volet de l'assurance de personnes : on est là dans le domaine concurrentiel avec des autorités de contrôle et de tutelle, ainsi que des règles de solvabilité définies au niveau européen. Il vaut mieux, aujourd'hui, être un administrateur averti. »* ●

(1) Institution Arrco du groupe Réunica.
(2) Administrateur.

Internet —

Les fédérations Agirc et Arrco ont revu la présentation de leur site Internet et mettent à la disposition des internautes un nouveau module d'information sur l'entretien information retraite (EIR).

Le site de l'Agirc et de l'Arrco se transforme

Nouvelle page d'accueil, nouvelle maquette, accès facilité aux informations les plus consultées : la présentation du site Internet www.agirc-arrco.fr a été entièrement repensée, avec comme objectif de rendre l'information plus attractive et plus pédagogique. La nouvelle version du site est l'occasion d'adopter les normes de codage HTML les plus récentes (passage du XHTML au HTML5), qui permettent d'améliorer l'accessibilité et d'intégrer des fonctionnalités supplémentaires. Avec le nouveau moteur de recherche, les images et les fichiers PDF sont pris en compte et les documents sont mieux indexés. Une façon de pouvoir offrir aux internautes la réponse la plus complète possible à leur requête.

Le module d'information sur l'entretien information retraite (EIR) – *voir page 5* – est accessible dès la page d'accueil.

En bonne place également, à la une de la nouvelle version du site : le portail qui permet aux actifs et aux retraités d'accéder à l'ensemble des services de leur groupe de protection sociale en ne s'identifiant qu'une seule fois.

Enfin, une foire aux questions (FAQ) a également été intégrée au site.

Twitter : un an, 1 000 abonnés

En septembre 2012, le compte Twitter de l'Agirc et de l'Arrco soufflait sa première bougie en compagnie de ses 1 000 abonnés.

Cet outil de microblogage permet de partager quotidiennement des actualités mais aussi des communiqués de presse, des rendez-vous (conférences) et des informations pratiques. Il apporte aussi des réponses à des questions que chacun pourrait être amené à se poser : comment connaître mon compte de points ? Quelle est ma caisse de retraite ? Que dois-je déclarer aux impôts en tant que retraité ?...

En savoir +

→ http://twitter.com/#!/agircarrco

Nouvelle présentation du site Agirc-Arrco

La rubrique « Les plus consultés » permet aux internautes qui découvrent le site, mais également aux habitués, d'accéder rapidement aux informations les plus fréquemment recherchées. De couleur violette, elle est aisément identifiable sur l'ensemble du site.

Les informations liées à l'actualité sont en orange dans la rubrique « À la une ».

L'agenda et les informations faisant l'objet d'un focus sont en rose.

L'accès par rubrique au contenu du site est conservé.

Connaître et contacter sa caisse de retraite complémentaire, s'informer sur l'entretien information retraite (EIR), trouver le Cicas le plus proche de chez soi, simuler le montant de sa retraite… C'est ce que permet en un clic l'espace « Accéder aux services ».

Le site www.agirc-arrco.fr reste la figure de proue des sites Internet de l'Agirc et de l'Arrco. Les autres sites de la retraite complémentaire sont mis en valeur par défilement en boucle et accessibles dès la page d'accueil.

Les repères et les informations qui ont vocation à demeurer visibles plus longtemps sur le site sont de couleur verte.

Activité salariée à l'étranger —

Les Français qui partent travailler à l'étranger[1] ne devraient pas être soumis au système de retraite français. Toutefois, des mesures protectrices ont été adoptées. Elles diffèrent selon que le salarié est détaché ou expatrié.

Détachement ou expatriation ?

En cas d'expatriation

→ Principe

Le détachement permet à un salarié du secteur privé, quelle que soit sa nationalité, de partir travailler à l'étranger (de trois mois à six ans) pour le compte de l'entreprise qui l'emploie. Le salarié détaché continue à être affilié, pendant la durée de sa mission, au régime français de Sécurité sociale et aux régimes Arrco et Agirc, dans les conditions prévues soit par les règlements communautaires 883/2004 et 987/2009, soit par une convention bilatérale de Sécurité sociale, soit encore par des dispositions d'ordre interne, lorsqu'il n'existe pas d'accord de réciprocité avec le pays où a lieu le détachement.

→ Durée du détachement

La durée du maintien de la protection sociale française varie selon le pays de détachement.

- Pays de l'Espace économique européen ou Suisse : un an, renouvelable un an ;
- Nouvelle-Calédonie : deux ans, renouvelable deux ans ;
- Polynésie française : trois ans, renouvelable trois ans ;
- Mayotte : six mois ;
- Pays ayant conclu une convention bilatérale de Sécurité sociale : la durée est celle prévue par la convention.

→ Validation des périodes de détachement

Les droits à retraite complémentaire sont acquis dans les mêmes conditions que pour les salariés travaillant en France[2].

→ Démarches

C'est à l'employeur de faire les démarches et d'établir la demande de détachement auprès de la Sécurité sociale en France, dans le cadre d'accords bilatéraux de Sécurité sociale. Si un accord existe, les cotisations sociales ne sont versées qu'en France. En matière de retraite complémentaire, les cotisations sont versées aux institutions auxquelles les salariés sont assujettis au titre de leur activité habituelle.

En cas de détachement

→ Principe

Un salarié expatrié est un salarié qui est envoyé à l'étranger pour une mission de longue durée par son entreprise implantée en France, ou qui est employé par une entreprise implantée hors de France. Il n'est plus affilié au régime général de la Sécurité sociale française, mais relève du régime et de la législation du pays dans lequel il travaille. Il peut adhérer, sous certaines conditions, à l'assurance maladie et vieillesse volontaire par l'intermédiaire de la Caisse des Français à l'étranger (CFE).

→ Réglementation Agirc et Arrco applicable depuis le 1er janvier 2000

Le salarié expatrié a la possibilité d'acquérir des droits à retraite complémentaire en procédant, par l'intermédiaire de son employeur ou à titre individuel, à une adhésion facultative dans le cadre d'une extension territoriale (cas A, B, C' et D).

(1) Wallis et Futuna, Polynésie française, États membres de l'Espace économique européen, Suisse, Mayotte, autres États étrangers excepté la principauté de Monaco.
(2) Y compris les départements d'outre-mer, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Nouvelle-Calédonie, principauté de Monaco.

	Cas A	Cas B	Cas C'	Cas D
Situation visée	Salariés recrutés en métropole ou dans un DOM et envoyés à l'étranger.	Salariés recrutés à l'étranger.	Salariés employés dans un TOM.	Salariés travaillant à l'étranger ou dans un TOM, non bénéficiaires d'une extension cas A, B ou C'.
Bénéficiaires	Tous les salariés sans condition de nationalité (excepté celle du pays où l'activité est exercée) : • titulaires de droits inscrits à leur compte à l'Arrco ou à l'Agirc, • ou cotisants à la CFE.		Salariés français. Salariés ayant la nationalité de l'un des États de l'Union européenne (application possible aux autres nationalités).	Tous les salariés sans condition de nationalité (excepté celle du pays où l'activité est exercée) : • titulaires de droits inscrits à leur compte à l'Arrco ou à l'Agirc, • ou cotisants à la CFE (ou régime local de Sécurité sociale pour les TOM).
Secteurs d'activité	Secteurs d'activité dans le champ d'application professionnel des régimes Arrco et Agirc.			
			Secteur public (pour les non-fonctionnaires).	
Personnes souscrivant l'engagement	Entreprise située en France.	Employeur étranger.	Entreprise ou organisme implanté dans un TOM.	Salariés à titre individuel.
	Accord du salarié sur son affiliation.	Accord du salarié sur son affiliation.		
Institution compétente	Institution de l'entreprise située en France ou CRE/Ircafex.	CRE/Ircafex	CRE/Ircafex	CRE/Ircafex
Conditions d'application	Respect des dispositions réglementaires Arrco et Agirc. Versement des cotisations par l'entreprise.		Accord des salariés (sauf accord interprofessionnel ou accord de branche). Respect des dispositions réglementaires Arrco et Agirc. Versement des cotisations par l'entreprise.	Preuve de l'activité et des rémunérations. Versement de l'intégralité des cotisations par le salarié.
Date d'effet	1er janvier de l'année au cours de laquelle la demande est présentée.			
Cotisations (3) et taux	**Arrco** : Taux de cotisation : 6 % T1, 16 % T2 - AGFF : 2 % T1 , 2,20 % T2. **Agirc** : Taux de cotisation : 16,24 % TB/TC - AGFF : 2,20 % TB - Apec : 0,06 % TA/TB - CET : 0,35 % TA/TB/TC.			
Assiette des cotisations	Salaire perçu en France pour un emploi équivalent + primes et avantages en nature prévus au contrat d'expatriation.	Salaire et avantages en nature donnant un certain nombre de points.	Salaire perçu sur le territoire.	Salaire et avantages en nature donnant un certain nombre de points.
Validation des services postérieurs à l'adhésion (4)	Attribution de droits en contrepartie des cotisations perçues.		Application des règles habituelles.	Attribution de droits en contrepartie des cotisations perçues.

(3) Cf. article Taux et calculs, *Retraite Complémentaire Agirc-Arrco* n°25, p. 21-22.
(4) Les périodes de chômage ou d'incapacité de travail ne sont pas validables. Les services passés non plus, hormis pour les cas C', selon décision des commissions paritaires de l'Arrco et de l'Agirc.

Allocataire présumé absent —

Quand un décès vient à être judiciairement déclaré, interrompant ainsi une période de présomption d'absence, il faut, nous dit la Cour de cassation, **caractériser la fraude des enfants du défunt** pour que les institutions de retraite puissent valablement **demander la restitution des pensions versées.**

Les pensions versées doivent-elles être restituées ?

Par un arrêt du 21 juin 2012, la Cour de cassation vient de préciser les conditions à remplir pour que les institutions de retraite complémentaire demandent la restitution des arrérages de retraite [1] en cas d'absence d'un allocataire.

Les articles 112 et suivants du Code civil régissent le régime juridique de l'absence, qui vise la situation d'une personne ayant cessé de paraître au lieu de son domicile ou de sa résidence, sans que l'on ait eu de nouvelles. Le juge des tutelles peut alors constater la présomption d'absence. Au terme d'un délai de dix ans à compter de cette décision judiciaire, l'absence peut être déclarée par les juges, à la requête de toute partie intéressée. À partir de sa transcription, le jugement déclaratif d'absence entraîne toutes les conséquences que le décès de l'absent aurait eues s'il avait été établi.

Se pose dès lors la question du sort de la pension de l'allocataire absent au cours de cette période de dix ans. Selon une jurisprudence désormais bien établie, *« la personne qui a disparu et a été présumée absente par le juge des tutelles doit être tenue pour vivante en sorte que, jusqu'au jugement déclaratif d'absence, l'organisme désigné pour la représenter doit continuer à percevoir les arrérages de la pension »* (Civ. 2e, 20 sept. 2005). En application de cette jurisprudence, les régimes Agirc et Arrco maintiennent donc le service de la pension des allocataires absents. Les arrérages sont versés à la personne désignée par le juge pour représenter l'absent. Au terme de la période de dix ans, les institutions de retraite ont intérêt à demander au juge la déclaration d'absence, afin de mettre un terme au versement de la pension.

LE LITIGE

Dans l'espèce soumise à la Cour de cassation, un jugement avait constaté la présomption d'absence en novembre 1999 et désigné la fille de l'allocataire absent comme représentante légale. Dès lors, les institutions de retraite Agirc et Arrco ont poursuivi le versement des arrérages de retraite à la représentante ainsi nommée. Avant le terme des dix ans, un second jugement intervient en septembre 2002 pour déclarer le décès. Peut être judiciairement déclaré, précise l'article 88 du Code civil, le décès de tout Français disparu dans des circonstances de nature à mettre sa vie en danger, lorsque son corps n'a pu être retrouvé. La déclaration du décès ouvre la succession à la date à laquelle il est fixé.

Le jugement déclaratif ayant retenu comme date de décès le 11 juin 1999, les institutions de retraite ont en conséquence demandé au représentant légal le remboursement des sommes versées. Le litige est né de la contestation, par les enfants du défunt, de la restitution des arrérages considérés comme indus par les institutions de retraite. D'où le questionnement sur le bien-fondé de l'action des institutions. Doit-on analyser la situation au regard des dispositions sur l'absence et donc maintenir les arrérages, ou bien considérer, dans le cadre des dispositions sur la disparition, que les pensions doivent être restituées puisque c'est la date du décès telle que fixée par le jugement déclaratif qui doit être retenue ? Les institutions de retraite ont fait prévaloir

“Les institutions de retraite devront, en cas de contestation, disposer de solides arguments pour prouver la mauvaise foi des enfants du défunt, et ainsi récupérer les sommes indûment versées.”

cette seconde voie, à laquelle les enfants du défunt ont opposé l'article 119 du Code civil. Selon cette disposition, *« les droits acquis sans fraude, sur le fondement de la présomption d'absence, ne sont pas remis en cause lorsque le décès de l'absent vient à être établi ou judiciairement déclaré, quelle que soit la date retenue pour le décès »*.

Les juges d'appel ont rendu une décision favorable aux institutions de retraite en estimant que l'article 119 précité visait à assurer la sécurité juridique des tiers de bonne foi, auxquels ne peuvent être assimilés les enfants du présumé disparu. Ils relèvent en outre que les enfants ont continué de percevoir en lieu et place de l'allocataire des fonds dont ils savaient pertinemment qu'il ne pouvait en avoir l'usage. La Cour de cassation casse cette décision, estimant que *« en se déterminant ainsi, sans rechercher si les enfants du disparu n'avaient pas perçu de bonne foi les arrérages des pensions de retraite de leur père pendant la période antérieure au jugement déclaratif de décès, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard de l'article 119 du Code civil »*.

Ce faisant, la Cour suit l'argument des enfants du défunt, pour lesquels – dans le silence de la loi – l'article 119 s'applique autant aux droits acquis par les héritiers du présumé absent, ignorants du décès, qu'aux droits acquis par les tiers de bonne foi. Elle donne également raison aux enfants du défunt en faisant grief à la cour d'appel de ne pas avoir caractérisé la fraude.

PROUVER LA MAUVAISE FOI

La question du périmètre de la disposition litigieuse revêt donc une importance considérable : si, à l'instar de la cour d'appel, on considère que l'article 119 vise les seuls tiers de bonne foi, alors les enfants du défunt ne peuvent se prévaloir d'avoir acquis les droits sans fraude et donc conserver les pensions versées avant le jugement déclaratif de décès. Dans l'hypothèse inverse, retenue par la Haute Cour, où les enfants sont traités comme des tiers, alors ils peuvent, si les droits ont été acquis sans fraude, en conserver le bénéfice. Les institutions doivent alors renoncer à demander le remboursement des sommes. En l'espèce, l'introduction, par la compagne du défunt, d'une action en déclaration judiciaire du décès a permis aux institutions de retraite de limiter le montant de l'indu qui, au lieu de porter sur une période de dix ans comme dans le cadre classique de l'absence, a été circonscrit à une période de trois ans. Pour leur part, les enfants de l'allocataire s'étaient opposés à la constatation du décès de leur père, dont le corps n'a jamais été retrouvé.

L'arrêt de la Cour de cassation, s'il ne clôt pas le contentieux puisque l'affaire est renvoyée à une autre cour d'appel, revêt néanmoins une portée incontestable. Désormais, dans pareilles circonstances, si les institutions de retraite prennent l'initiative de répéter l'indu [2], elles devront, en cas de contestation, disposer de solides arguments pour prouver la mauvaise foi des enfants du défunt, et ainsi récupérer les sommes indûment versées. ●

(1) Sommes versées au titre de la pension de retraite.
(2) Réclamer le remboursement des sommes versées.

Prix de l'Observatoire des Retraites —

La thèse d'économie de David Le Bris et le mémoire de sociologie de Mathieu St-Onge ont été récompensés en 2012 par l'Observatoire des Retraites. Focus sur ces deux travaux.

Deux travaux primés, sous le signe de la finance

Parmi les travaux, tous d'excellente qualité, reçus pour le prix 2012 de l'Observatoire des Retraites, le jury en a retenu deux, consacrés l'un et l'autre aux phénomènes financiers. La thèse d'économie de David Le Bris, de l'université d'Orléans, porte sur les actions françaises depuis 1854. Le mémoire de sociologie de Mathieu St-Onge, de l'université du Québec à Montréal, décrit la métamorphose des fonds de pension canadiens dans le contexte de financiarisation du capitalisme.

UN TRAVAIL DE BÉNÉDICTIN

La thèse de David Le Bris s'appuie sur la reconstitution d'un indice de la Bourse de Paris depuis 1854, équivalent du CAC 40 créé en 1988. Un travail qui a nécessité la collecte manuelle dans les archives de la Bibliothèque nationale d'environ 200 000 valeurs ! Et qui permet d'apprécier sur la durée le rendement réel des actions, leur évolution et leur volatilité.

DES PÉRIODES CONTRASTÉES

Le rendement réel avant impôt des actions françaises (variation de prix + dividendes) sur la période 1854-2008 est faible, à peine 3 % en moyenne arithmétique, à comparer à plus de 8 % aux États-Unis [1]. Mais cette moyenne recouvre des périodes fortement contrastées. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, le rendement est proche de 5 % et la volatilité des cours est faible. Il suffit de posséder des actions de trois ou quatre sociétés

→ De gauche à droite : Philippe Langlois (président du jury), Arnauld d'Yvoire (secrétaire général de l'Observatoire des Retraites), David Le Bris et Georges Gallais-Hamonno (directeur de thèse de David Le Bris).

pour obtenir un rendement régulier. Une stabilité impossible à retrouver aujourd'hui, quelle que soit la diversification du portefeuille. Les deux guerres mondiales sont financées par l'inflation, c'est-à-dire par « l'euthanasie des rentiers », selon la formule de Keynes. Le réinvestissement des dividendes permet à peine de maintenir la valeur réelle du capital. Autrement dit, l'épargnant ne peut conserver son capital qu'à la condition de ne pas payer d'impôt et… de ne pas compter sur son épargne pour vivre. Les Trente Glorieuses ne sont guère plus favorables. En revanche, les années 1980 et 1990 sont exceptionnelles, avec une rentabilité moyenne de 12 %. En comparaison des actions, les emprunts d'État offrent une rentabilité plus faible et souvent négative.

La thèse recèle des surprises. Ainsi, dès le XIXe siècle, ce sont les activités de service qui fournissent l'essentiel de la capitalisation boursière : transports, distribution de l'énergie, banques, alors que la part de l'industrie demeure constamment inférieure à 10 %. Autre constat, la Bourse baisse sous les gouvernements de droite et remonte quand la gauche est au pouvoir. Un comportement qui s'explique par le fait qu'elle anticipe les changements et baisse avant le retour de la gauche au pouvoir.

HEURS ET MALHEURS DE L'ÉPARGNE

L'évolution des rendements financiers éclaire celle des retraites. Les rentiers, c'est-à-dire le plus souvent les actifs qui avaient épargné pour leurs vieux jours, ont été ruinés au XXe siècle et sont morts pauvres, à l'exception de ceux qui ont pu bénéficier des régimes collectifs de retraite. Ces régimes, conçus à l'origine en capitalisation ou en mixte répartition-capitalisation, ont dû renoncer à la capitalisation. Ils ont en revanche profité de l'essor du salariat.

Il leur est parfois reproché de ne pas avoir constitué des réserves dans leur période faste. Mais le rendement des emprunts d'État, placements obligés pour les institutions, était alors négatif, et celui des actions proche de zéro. La capitalisation a connu à son tour des années 1980 et 1990 très favorables qui ont généré des anticipations très optimistes pour les fonds de pension, lesquels sont aujourd'hui, eux aussi, en difficulté. C'est précisément leur comportement qui constitue le sujet d'étude du mémoire de Mathieu St-Onge.

12 %

C'est la rentabilité moyenne des actions françaises durant les années 1980 et 1990.

LA MÉTAMORPHOSE DES FONDS DE PENSION

Mathieu St-Onge s'appuie notamment sur les travaux de Sabine Montagne [2], qui avait obtenu le prix 2004 de l'Observatoire des Retraites, et de Lucy apRoberts [3], chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales. Il retrace le développement des fonds de pension, c'est-à-dire des retraites d'entreprise, au Canada. Ces régimes complètent, pour la quasi-totalité des salariés du secteur public et pour une moitié de ceux du secteur privé, une pension de base très modeste. Ils se sont surtout développés pendant les Trente Glorieuses en offrant des « prestations définies », c'est-à-dire des pensions reflétant la durée de carrière et le niveau de salaire atteint. Ils sont nécessairement financés en capitalisation, de façon à pouvoir payer les rentes, quelle que soit l'évolution des entreprises qui les ont créés. Finançant des dépenses de long terme, ils étaient traditionnellement investis en produits de type obligations, à rendement faible mais sûr, et très peu en actions.

UNE GESTION FINANCIÈRE PLUS RISQUÉE

Le choc pétrolier de 1973 a entraîné le Canada dans une profonde récession marquée par l'inflation, le chômage et l'endettement des États. Les fonds de pension s'engagent alors dans une gestion financière beaucoup plus risquée, notamment en investissant en actions. Les capitaux accumulés par les salariés et leurs employeurs représentent une masse considérable gérée par un très petit nombre d'acteurs. Dix gestionnaires financiers concentrent la moitié des fonds. Les fonds deviennent spéculatifs, recherchant le rendement et les plus-values, et mettant la pression sur les entreprises. *Teachers*, le fonds de pension à gestion paritaire des enseignants de l'Ontario, en fournit une illustration extrême en 1995. Ayant pris la majorité de *Maple Leaf Foods*, une firme de l'agroalimentaire, il nomme une direction qui remet en cause les conventions collectives et dégrade profondément les conditions de travail. Au même moment, les enseignants protestent contre les mesures d'austérité dont ils sont eux-mêmes victimes. Parallèlement, les entreprises du secteur privé se désengagent et remplacent les régimes de pensions définies par des systèmes d'épargne retraite dans lesquels le risque pèse individuellement sur le salarié. Un risque qui a considérablement augmenté avec la volatilité des marchés financiers, comme le montre la thèse de David Le Bris. Mathieu St-Onge souligne le paradoxe du développement d'une spéculation exacerbée au détriment de la véritable vocation des régimes de retraite, qui est de garantir la sécurité du revenu des retraités.

> "Le choc pétrolier de 1973 a entraîné le Canada dans une profonde récession marquée par l'inflation, le chômage et l'endettement des États."

Des travaux d'actualité qui se complètent et suggèrent d'autres interrogations. La « dérive financière » des fonds de pension ne traduit-elle pas la pression du vieillissement combinée à une croissance faible ? Un problème qui concerne tous les régimes de retraite, quel que soit leur mode de financement, et qui n'a pas de solution miracle, comme le montrent les crises financières à répétition. ●

(1) Rendements après inflation, mais avant frais de gestion et impôts et en reproduisant l'indice.
(2) Cette thèse intitulée « Les Métamorphoses du trust : les fonds de pension américains entre protection et spéculation » a abouti à un ouvrage publié en 2006 aux éditions Odile Jacob sous le titre « Les Fonds de pension entre protection sociale et spéculation financière ».
(3) Lucy apRoberts « Les retraites aux États-Unis, Sécurité sociale et fonds de pension », La Dispute, 2000.

Retraite et assurance de personnes —

Le deuxième rapport annuel sur les groupes paritaires de protection sociale a été approuvé, fin novembre 2012, par l'Instance de coordination AGIRC-ARRCO-CTIP. Cette édition accompagne la mise à jour de la cartographie des groupes[1], troisième du genre, dont nous vous proposons quelques extraits.

Zoom sur la nouvelle cartographie des groupes

Désormais réalisée tous les ans, la cartographie des groupes paritaires de protection sociale fournit une vision globale des activités des groupes. Elle mesure les poids relatifs dans les différents domaines d'activité et complète ainsi les outils déjà existants au sein des fédérations Agirc et Arrco, s'agissant des activités retraite, et au sein du Ctip, s'agissant des activités du champ concurrentiel.

La cartographie 2012 est marquée par la mise en place de deux rapprochements de groupes[2], celui d'Humanis et de Novalis Taitbout, en janvier 2012, pour former Humanis, et celui de Mornay et D&O, en juillet 2012, pour devenir Klesia. Ce qui porte à 13 le nombre de groupes métropolitains, si l'on tient compte de la fusion AG2R La Mondiale-Prémalliance approuvée pour 2013[3]. Le périmètre du rapport porte sur 19 entités identifiées (13 groupes plus une institution Arrco en métropole ; trois groupes plus deux institutions Arrco dans les DOM[4]).

UNE CONCENTRATION PLUS FORTE EN ASSURANCE DE PERSONNES QU'EN RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Les trois premiers groupes dans l'activité retraite complémentaire représentent 53,2 % de l'ensemble Agirc-Arrco ; ils couvrent dans le même temps 66,9 % du champ concurrentiel recensé *(voir graph. 1)*. Les six premiers groupes, parmi lesquels figurent les deux nouveaux acteurs, Humanis et Klesia, représentent 84,4 % de l'activité retraite complémentaire *(voir graph. 1)*. En 2010-2011, la part des six premiers était de 73,28 %.

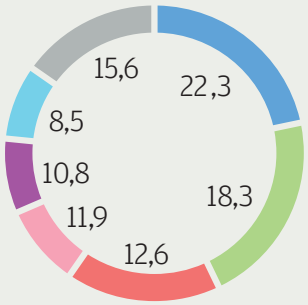
Le poids des encaissements et des prestations, le nombre des cotisants et celui des allocataires sont pris en compte dans la formule qui permet de mesurer l'activité strictement retraite complémentaire des groupes au sein de l'ensemble Agirc-Arrco.

POIDS RELATIF DE CHACUN DES GROUPES EN FONCTION DES ENCAISSEMENTS

Les encaissements des groupes font ressortir sur le plan national une pondération de 76 % pour la retraite complémentaire[5] et de 24 % pour les activités du champ concurrentiel (prévoyance et autres activités combinées) ; en 2009, la répartition était de 80,1 % et 19,9 %, en 2010, de 80 % et 20 %. En termes d'encaissement, tous secteurs confondus, les trois premiers groupes représentent 55,8 % de la totalité des encaissements et les six premiers 85,2 % *(voir graph. 2)*.

Graphique 1
Poids des groupes dans l'ensemble Agirc - Arrco (en %)

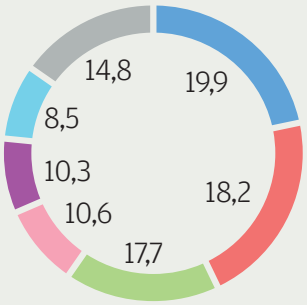
Retraite complémentaire



Poids des 3 premiers groupes : **53,2 %**
Poids des 6 premiers groupes : **84,4 %**

Graphique 2
Poids des groupes en termes d'encaissements (en %)

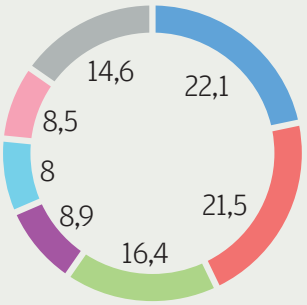
Retraite complémentaire et champ concurrentiel



Poids des 3 premiers groupes : **55,8 %**
Poids des 6 premiers groupes : **85,2 %**

Graphique 3
Poids des groupes en termes de frais de gestion (en %)

Retraite complémentaire et champ concurrentiel



Poids des 3 premiers groupes : **60 %**
Poids des 6 premiers groupes : **84,5 %**

Humanis | AG2R La Mondiale-Prémalliance | Malakoff Médéric | Réunica | Klesia | Pro BTP | Autres

POIDS RELATIF DE CHACUN DES GROUPES EN FONCTION DES FRAIS DE GESTION

Si l'on compare globalement les frais de gestion, 45 % résultent de l'activité retraite complémentaire et 55 % des activités concurrentielles, dont 40 % au titre des institutions de prévoyance *(voir graph. 3)*. Pour information, en 2009, les taux étaient respectivement de 49,7 % et 50,3 % ; en 2010, ils étaient à l'équilibre – 50/50). Ces chiffres illustrent les économies réalisées dans le cadre de la convergence informatique et des regroupements d'institutions de retraite complémentaire mais témoignent aussi du développement des activités concurrentielles des groupes. ●

(1) La cartographie des groupes de protection sociale est conjointement réalisée par les équipes des fédérations Agirc et Arrco et celles du Ctip, en lien avec les directions des groupes. Les données sont arrêtées au 31 décembre 2011.
(2) Afin de disposer d'un rapport actualisé, l'organisation des groupes est appréciée à la date du 1er juillet 2012.
(3) Pour le groupe AG2R La Mondiale, le choix a été fait d'y associer Prémalliance dans la mesure où toutes les assemblées générales ont approuvé les fusions entre les deux entités avant le 1er juillet 2012, même si la date d'effet des fusions a été fixée au 1er janvier 2013.
(4) Voir le *Mémento de l'administrateur* n° 94, p. 3.
(5) Incluant les cotisations AGFF (Association pour la gestion du fonds de financement de l'Agirc et de l'Arrco) appelées auprès des entreprises pour l'ensemble des salariés cotisant aux caisses de retraite Agirc et Arrco.

52,2 %
des effectifs des groupes se consacrent à l'activité retraite complémentaire,

47,8 %
des effectifs se consacrent aux autres activités.

16 groupes, 16 institutions Agirc, 25 institutions Arrco
au 31 juillet 2012.

27 650 salariés
en équivalent temps plein dans la branche, au 31 décembre 2011 (+ 17,2 % entre 2000 et 2011).

Repères

Le champ concurrentiel des groupes

→ **Les groupes représentent 33 institutions de prévoyance, 52 mutuelles ou unions de mutuelles et 19 sociétés d'assurance.** Les autres activités sont réalisées par des sociétés de gestion d'épargne salariale ou de gestion d'actifs et des sociétés de courtage.

→ **20,3 milliards d'euros ont été collectés en 2011** au titre de la prévoyance et de l'assurance, dont 10 milliards pour les seules institutions de prévoyance. La moitié des activités des institutions de prévoyance est réalisée en complémentaire santé, l'autre moitié correspond à la couverture des risques incapacité-invalidité (25 %), décès (20 %) et retraite supplémentaire (5 %).

3e Conférence Métiers en mouvement —

La conférence organisée en novembre dernier par l'Observatoire des métiers et des qualifications, posait cette question : « La relation client sera-t-elle notre seul métier demain ? ». L'un des intervenants, **Michel Paillet,** consultant associé du cabinet Stravia, nous livre son analyse.

« Les groupes doivent trouver l'équilibre entre deux temporalités »

Parcours /
→ **Michel Paillet est depuis 2007 consultant associé du cabinet Stravia** (conseil en stratégie et management), après un parcours professionnel en entreprise comme responsable des Opérations, directeur commercial et directeur du Développement des Ressources Humaines.
→ **Il intervient plus particulièrement** sur les enjeux de transformation des processus et d'accompagnement du changement.

Comment expliquer l'importance que prend la relation client aujourd'hui ?
M. P. : Longtemps, la « surface de contact » entre les entreprises et les clients a été très faible. Dans les grandes sociétés industrielles qui existent encore aujourd'hui, moins de 5 % des collaborateurs sont en contact direct avec le client. Ce n'est que relativement tardivement que l'on a vu des entreprises, des secteurs, inverser cette tendance. Prenons l'exemple des grands réseaux de service, des chaînes hôtelières, des loueurs de voitures… Dans ce type d'entreprises, le collaborateur qui est embauché sait qu'il entre dans une profession où la relation client est au cœur de son activité.

Ce n'est pas la même chose pour les métiers de la retraite complémentaire et de l'assurance de personnes ?
M. P. : L'équation est bien différente pour toutes les entreprises qui avaient à l'origine une « surface de contact » faible avec le client et qui ont vu leur chaîne d'activité modifiée en cours de route, dans le sens d'une plus grande exposition aux clients. Les collaborateurs des groupes de protection sociale ont découvert à 20 ans un univers administratif et technique, dans lequel le travail était structuré et régulé par des normes, des règles, des procédures. Mais cette belle cohérence a subi plusieurs chocs au cours des dernières années : tout d'abord, l'informatisation de la gestion a modifié en profondeur de nombreux modes opératoires. Ensuite, la diffusion des NTIC[1] a multiplié les contacts des collaborateurs, non seulement en interne mais aussi à l'externe, dans une relation moins codifiée et plus imprévisible : celle de la relation client.

Quelle est la principale difficulté ?
M. P. : Les groupes sont confrontés à une double temporalité : la première, celle de leurs collaborateurs, des cultures professionnelles qui évoluent sur des rythmes lents et longs. La seconde, plus rapide et parfois plus brutale, liée à la diffusion des technologies et à l'irruption du client dans ces modes d'organisation. Les entreprises doivent ainsi gérer un double agenda et trouver l'équilibre entre ces deux temporalités.

Quelle est la place de l'échange avec le client dans nos métiers traditionnellement plus orientés vers les techniques et le réglementaire ?
M. P. : Au fond, cette question interpelle les responsables d'organisation sur la manière dont ils veulent construire un pont entre ces deux temporalités. Cette question du rapprochement de ces deux temps ne va pas de soi. Une organisation rationnelle, c'est une organisation qui réussit à concilier les logiques et les attentes des clients, les

"Plus qu'une disparition du métier de gestionnaire, il s'agit de s'incrire aujourd'hui et demain dans une culture de service."

exigences et les contraintes des outils, des processus ainsi que les cultures des collaborateurs. S'engager dans une telle démarche suppose de reconnaître au préalable qu'il est possible de construire des organisations performantes en prenant appui sur la culture professionnelle des collaborateurs.

Je tiens également à souligner que les collaborateurs dont la culture est essentiellement technique ou administrative disposent très souvent de compétences techniques et comportementales que les clients savent apprécier : le souci du travail bien fait, un dossier bien « carré », des délais respectés… Des choses qui comptent autant, sinon plus, que des comportements dits de « relation client » parfois un peu stéréotypés et perçus comme non authentiques par les clients. Ce qu'il faut faire advenir dans les prochaines années n'est pas la disparition mais l'extension du métier de gestionnaire. Un métier « augmenté » dans lequel les compétences traditionnelles trouvent dans la relation client un nouveau terrain de leur reconnaissance. ●

(1) Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pascal Mogavero, directeur de la relation client, groupe Malakoff Médéric

Une spécialisation des sites pour capitaliser sur les compétences

« Chez Malakoff Médéric, nous avons basé la relation client sur trois niveaux d'interlocution. Premier niveau, les outils de *self care* (espaces clients Internet et applications mobiles) déployés ces dernières années. Ils permettent à nos clients de gérer l'ensemble de leurs problématiques sur les écrans et interfaces qu'ils utilisent quotidiennement et naturellement. Deuxième niveau, le centre de contact et de gestion *(front office)* et ses différents canaux : le face-à-face, le téléphone, la visioconférence (y compris en langue des signes), les réseaux sociaux sur lesquels nos experts échangent publiquement en ligne avec nos clients. Enfin, les centres de gestion *(back office)*, c'est-à-dire les équipes de gestion spécialisées, qui traitent les questions les plus complexes.
La relation client est en perpétuelle transformation. Il y a encore deux ans, l'accueil téléphonique de Malakoff Médéric était décentralisé et réparti sur nos 14 sites. Nous avons revu cette organisation, en partenariat avec les collaborateurs et les partenaires sociaux, pour mettre en place une meilleure spécialisation de nos sites et constituer une équipe *front office* unique et centralisée. Ainsi, des gestionnaires volontaires ont évolué vers une activité de *front office*. Ils apportent tout leur bagage technique et réglementaire à nos équipes *front office* et traitent ainsi la plupart des demandes de nos clients de bout en bout. » ●

Olivier Steffgenn, directeur de la filière Particuliers – direction Retraite – groupe Humanis

Construire une relation durable

« La mise en place dans le groupe Humanis de l'entretien information retraite (EIR) illustre la manière dont la relation avec nos clients évolue et doit s'adapter. C'est une étape complètement nouvelle qui s'ouvre devant nous. Avec l'EIR, nous allons au-delà de la simple information. Nous intervenons davantage en conseil : nous personnalisons l'information et donnons au client les éléments qui vont lui permettre de prendre une décision. Cette nouvelle façon de percevoir la relation client nécessite de passer d'une vue statique à une vue plus dynamique. Quand on reçoit un client qui a 45 ans, on se projette avec lui sur vingt ans. Nous construisons une relation qui s'inscrit dans la durée.
De façon plus générale, la relation client repose sur une bonne connaissance du client, dans sa globalité mais aussi dans sa diversité. Pour bien comprendre ses attentes, nous devons nous appuyer sur l'expertise de nos équipes, la maîtrise de nos outils et, en amont, sur le renforcement de nos activités de contrôle et de vérification des données. Il est également très important de s'interroger sur la manière dont nous accompagnons nos équipes dans ces transformations et sur le positionnement du management. » ●

LA RETRAITE EN FRANCE

Répartition, solidarité des générations et des professions

	Régimes de base	Régimes complémentaires obligatoires
Salariés		
Ouvriers et employés de l'agriculture Cadres de l'agriculture	**Mutualité sociale agricole** 35 caisses départementales ou pluri-départementales 665 000 cotisants 2 522 000 retraités*	**Arrco** 25 institutions 18 240 000 cotisants 11 650 000 retraités* + **Agirc** 16 institutions 4 000 000 cotisants 2 645 000 retraités*
Cadres de l'industrie, du commerce et des services Ouvriers et employés de l'industrie, du commerce et des services Salariés d'entreprises à statut particulier Salariés non titulaires du secteur public et para-public	**Régime général de la Sécurité sociale** géré par la Cnav, 15 Carsat et 4 CGSS (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Réunion) et la Caisse de Sécurité sociale à Mayotte 17 800 000 cotisants 13 100 000 retraités*	**Crpnpac** (Personnel navigant aviation civile) 31 000 cotisants - 18 000 retraités* **Ircantec** 2 780 000 cotisants - 1 869 000 retraités*
Fonctionnaires civils et militaires	**Régime des agents de l'État** (régi par le Code des pensions civiles et militaires) 2 112 000 cotisants - 2 022 000 retraités*	+ **Retraite additionnelle de la fonction publique** 4 600 000 cotisants 110 000 liquidations 4 081 rentes versées en 2011
Agents de la fonction publique territoriale et hospitalière	**Cnracl** 2 152 000 cotisants - 861 000 retraités*	
Autres secteurs (public, parapublic et divers)	Canssm (mines**), Enim (marins), Fspoeie (ouvriers de l'État), Crpcen (clercs et employés de notaires), RATP, SNCF, CNIEG, Banque de France, Comédie française, Opéra de Paris... 477 000 cotisants - 1 118 000 retraités*	
Non salariés		
Exploitants agricoles	**Mutualité sociale agricole** 35 caisses départementales ou pluri-départementales 518 000 cotisants - 1 685 000 retraités* Régime complémentaire 535 000 cotisants - 508 000 retraités*	
Artisans commerçants et industriels	**RSI** 28 caisses régionales interprofessionnelles 1 999 000 cotisants - 1 999 000 retraités* Régime complémentaire 1 999 000 cotisants - 1 149 000 retraités*	
Professions libérales	**Cnavpl** 10 sections professionnelles CAVOM (Officiers ministériels), CARMF (Médecins), CARCDSF (Chirurgiens, Dentistes et Sages-femmes), CAVP (Pharmaciens), CARPIMKO (Kinés), CARPV (Vétérinaires), CAVAMAC (Assureurs), CAVEC (Experts-comptables), CIPAV (Architectes et autres professions libérales) CRN (Notaires) 620 000 cotisants - 258 000 retraités* Régimes complémentaires 627 000 cotisants - 244 000 retraités* Régimes supplémentaires obligatoires 324 000 cotisants - 113 000 retraités* **Cnbf** 53 000 cotisants - 13 000 retraités* 53 000 cotisants - 11 000 retraités*	
Ministère des cultes	**Cavimac** 15 000 cotisants - 56 000 retraités*	+ **Arrco**

Chiffres au 31/12/2011

* dont réversions

** Les salariés des mines sont aussi à l'Arrco et à l'Agirc.

Source : Commission des comptes de la Sécurité sociale, rapport septembre 2012.

Edition : Novembre 2012 - Unité Communication - Documentation GIE Agirc-Arrco